

Titulación:

Grado en Tecnologías Industriales

Alumno/a:

Cristina Riera Jover

Título TFG:

Plan de Empresa: Re-Banner.

Tutor del TFG:

Emilio Angulo Navarro

Convocatoria de entrega del TFG:

Junio 2014

Contenido de este volumen:

- Memoria -



1. OBJETO	1
2. JUSTIFICACIÓN	1
3. ALCANCE	3
4. PERFIL DEL EMPRENDEDOR.....	5
4.1. Presentación y objetivos personales a alcanzar	5
4.2. Conocimiento y experiencia en el sector	5
4.3. Características del emprendedor	6
4.4. Conclusiones de las características del emprendedor	7
5. IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	9
5.1. Idea.....	9
5.2. Definición básica del producto que ofrece la empresa.....	9
6. ELECCIÓN DEL NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA	10
6.1. Creación del nombre comercial de la empresa	10
6.2. Logotipo.....	11
6.3. Nombre de marca.....	11
6.4. Registro del nombre comercial de la empresa en España	12
6.5. Protección de la marca o nombre comercial en el extranjero	13
6.6. Dominio en internet	14
7. ASPECTOS JURÍDICOS.....	16
7.1. Selección de la forma jurídica de la empresa	16
7.1.1. Presentación de opciones.....	16
7.1.2. S.A vs S.R.L: Ventajas e inconvenientes.....	18
7.1.3. S.A vs S.R.L: Comparativa	21
7.1.4. Conclusión y selección	22
7.2. Tipos de seguros y medidas de protección del activo material e inmaterial	22
8. OBJETIVOS EMPRESARIALES	24
8.1. Misión de la empresa.....	24
8.2. Visión de la empresa	24
8.3. Valores empresariales.....	24
8.4. Objetivos.....	25
8.5. Estrategias.....	26
9. PLAN DE OPERACIONES.....	27

9.1. Localización de la tienda-taller en Barcelona	27
9.1.2. Propuesta de locales en Barcelona.....	29
9.1.3. Selección del local.....	33
9.2. Diagrama de operaciones	33
9.3. Proceso de fabricación	34
9.3.1. Etapa de obtención de banderolas.....	34
9.3.2. Posible intercambio de banderolas.....	34
9.3.3. Lavado de banderolas	35
9.3.4. Secado de banderolas.....	37
9.3.5. Dibujo o esbozo para el diseño del producto final	38
9.3.6. Corte de banderolas	38
9.3.7. Confección de productos.....	39
9.3.8. Elementos externos para detalles y acabados	40
9.4. Proceso de venta	42
9.4.1. Puntos de venta tienda-taller	42
9.4.2. Venta online.....	42
9.4.3. Venta a otras tiendas	42
9.5. Cálculo de tiempos	43
9.6. Instalaciones básicas	44
9.7. Capacidades	45
9.7.1. Factores influyentes en la capacidad de una empresa	45
9.7.2. Cálculo de capacidades y producción.....	45
10. PLAN DE MARKETING	48
10.1. Producto	48
10.1.1. Estudio de la competencia.....	48
12.1.2. Características del producto.....	59
10.1.3. Listado de productos.....	61
12.1.4. Servicio web	61
12.2. Punto de venta	63
10.3. Precio	64
10.4. Promoción	68
10.4.1. Eventos en las ciudades	69
12.4.2. Publicidad para llegar al sector turístico.....	70
11. ESTRUCTURACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	73
11.1 Etapa de introducción	73
11.2 . Posible ampliación a largo plazo	74

11.2.1 Número de empleados y capacidad profesional.....	74
11.2.2. Plan de formación de personal.....	75
11.2.3. Política de sueldos.....	76
11.2.4. Asesores externos/proveedores	76
12. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	77
12.1. Inversión en equipamientos generales.....	77
12.2. Estructura financiera inicial.....	78
12.2.1. Previsiones de ventas y justificación	78
12.2.2. Cálculo de amortizaciones.....	79
12.2.3. Sueldos y salarios.....	79
12.3. Ingresos y gastos	80
12.3.1. Cuentas de resultados provisional	80
12.4. Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) y periodo de retorno	83
13. ANALISIS EXTERNO E INTERNO	84
13.1. Análisis externo	84
13.1.1. Estudio del sector a nivel mundial	84
13.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	86
13.2. Análisis interno	90
13.2.1. Oportunidades.....	90
13.2.2. Amenazas	91
13.2.3. Fortalezas	91
13.2.4. Debilidades	91
14. VALORACIÓN MEDIOAMBIENTAL.....	92
14.1. PVC: material contaminante	92
14.2. Quemar PVC	92
14.3. Cálculo de dioxinas	93
14.4. Búsqueda de nuevos materiales	94
15. CRONOGRAMA	95
16. CONCLUSIONES	96
17. WEBGRAFIA.....	98

Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría agradecer a toda mi familia el hecho de haberme apoyado y ayudado a seguir adelante con la realización de este proyecto.

Al tutor del proyecto, Emilio Angulo, quien me ha enseñado, aconsejado y ha sabido hacerme rectificar siempre que ha sido necesario. Ha hecho un seguimiento continuo y muy de cerca del proyecto, hecho por el cual le estoy infinitamente agradecida.

Por último, a Nina Moix, compañera y amiga con la que lo hemos compartido todo durante estos meses de realización del trabajo. Hemos ido siempre a la par, contando la una con la otra y ayudándonos siempre que fuera necesario.

1. OBJETO

El objeto principal de este estudio es la elaboración de un plan de empresa para la creación e implantación de un negocio dedicado a confeccionar y vender accesorios y complementos tales como bolsos y carteras fabricados a partir del material reciclado de las banderolas publicitarias.

2. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día los ciudadanos son conscientes de la situación ambiental actual del planeta. Probablemente ésta sea debida a la mala relación que ha tenido la humanidad con la naturaleza a lo largo de la historia y que, parece ser, se ha agravado en los últimos siglos. Parece mentira, pues, que a pesar de esto se siga dando tanto uso a elementos que destruyen el medio ambiente, como es el caso de ciertos productos químicos o, sin ir más lejos, de los automóviles.

Sin embargo, es importante destacar que continuamente se presta atención a toda esta situación: organizaciones, gobiernos y empresas invierten, cada vez más, esfuerzos para arraigar la problemática a la consciencia colectiva. Esto hace que la población vaya, poco a poco, dándose cuenta de la gravedad del problema y que temas como el reciclaje o las energías renovables estén, inevitablemente, a la orden del día.

El cargo de consciencia, el patrimonio que uno deja a atrás o los intereses propios son ejemplos de motivos por los cuales mucha gente está actualmente dispuesta a tomar medidas a favor de un cuidado responsable del planeta. Pocos serán los que darán grandes pasos que cambien el mundo, pero sí muchos no dudarán en aportar su ayuda, por pequeña que sea, para conseguir mejorar la situación.

El panorama provoca que nazcan nuevas iniciativas con el objetivo de acabar con algunas de las consecuencias de este maltrato al medio ambiente. La confección de productos a partir de material reciclado es un claro ejemplo.

Existen multitud de materiales contaminantes que se desechan una vez han cumplido su función principal. Sin embargo, cabe destacar, que muchas veces estos materiales siguen teniendo propiedades que los hacen aptos para su uso.

Este es el motivo por el cual constantemente nacen iniciativas que dan una segunda vida a estos residuos. Y esta es la idea en la cual se basa el proyecto.

Esta empresa nace concretamente con la idea de tratar el PVC residual de las banderolas publicitarias de la calle y convertirlo en una materia prima. Esta empresa buscará combinar la ideología sostenible, la calidad y la estética para fabricar una alta gama de complementos que irá desde bolsos hasta delantales de cocina.

Existen actualmente algunas ideas establecidas similares, pero no han tenido el éxito esperado. El objetivo de este plan de empresa es impulsar un nuevo proyecto empresarial en una línea parecida pero adoptando las medidas necesarias para que resulte exitoso.

Aunque se vayan a insertar novedades, no podemos olvidar que estamos entrando en un mercado cargado de competencia, ya que hoy en día existen innumerables tipos de bolsos y complementos. Por este motivo, es necesario realizar un estudio previo del mercado, analizando la situación actual y la posible evolución, diseñar un plan de operaciones adecuado a la demanda y conocer los gustos y preferencias de los usuarios y clientes potenciales. Así pues, la empresa buscará adaptarse al máximo a los gustos de sus consumidores que, al fin y al cabo, serán quienes darán vida a este proyecto.

Así pues, a nivel personal se puede concluir que existe una doble motivación. Por un lado, la idea de la creación de un plan de empresa (ámbito en el cual el emprendedor no tiene ninguna experiencia) lo atrae a adentrarse en un mundo en el cual tiene mucho interés. Por otro lado, el hecho de trabajar en una empresa relacionada con la economía verde y la filosofía sostenible aporta claramente un valor añadido al conjunto de este proyecto.

3. ALCANCE

Los puntos que se han desarrollado durante este proyecto son los siguientes:

- Planificación de los diferentes apartados a desarrollar
- Estudio individual del emprendedor.
- Definición general del producto y del servicio.
- Análisis interno y externo del entorno de mercado.
- Definición de la misión, visión, objetivos y estrategia a seguir por la empresa.
- Estudio y selección de la forma jurídica de la empresa.
- Elección del nombre y diseño del logotipo.
- Selección de la localización de la tienda y taller.
- Realización de un plan de operaciones donde se detalla el proceso de fabricación y las capacidades según las previsiones de ventas.
- Realización de un plan de marketing, basado en el Marketing Mix.
- Estudio detallado de la competencia.
- Estudio de recursos humanos según la etapa de vida de la empresa.
- Plan económico y financiero.
- Valoración medioambiental basada en las ventajas de reutilizar las banderolas en vez de desecharlas
- Estudio del marco legal en el que se desarrolla la actividad.

No se entrará a valorar los siguientes aspectos:

- El proyecto abarca simplemente el marco teórico de la creación de la empresa y de momento no existe la voluntad de llevarlo a cabo.
- Estudio de localización específica de cada una de las ciudades.

- Diseño de la página web.
- Selección de los componentes para la venta en tienda.
- Previsión de ventas de componentes.
- El plan de empresa se centra en una ciudad y localización concreta, es decir, no estudia a fondo la posibilidad de ampliación a otras ciudades en un futuro. Aún y así, el método a llevar a cabo en cada una de las ciudades será bastante parecido a este.

4. PERFIL DEL EMPRENDEDOR

4.1. Presentación y objetivos personales a alcanzar

El emprendedor es actualmente estudiante del Grado en Tecnologías Industriales de la UPC. Puesto que se trata de la primera promoción que cursa el Plan Bolonia en esta facultad, el proyecto en cuestión se llama, por primera vez, Trabajo de Final de Grado. Posteriormente, el emprendedor tiene intención de empezar un máster de dos años ofrecido por la universidad, donde su idea es especializarse en la rama de Gestión. Así pues, si todo va bien, en aproximadamente dos años la autora de este proyecto será Ingeniera Superior Industrial con la especificación en Gestión.

Cabe destacar que, pese a estudiar una carrera técnica, el emprendedor ha cursado asignaturas como Economía, Organización y Gestión de Proyectos, que aportan nociones básicas relacionadas con el tema en cuestión.

Como se puede intuir anteriormente, el emprendedor está muy interesado en el mundo empresarial y todo lo que le rodea. La elaboración de este estudio y la supuesta implantación de la empresa tienen como objetivo satisfacer el deseo que tiene el emprendedor de establecer una buena toma de contacto con todos estos aspectos.

Existe una gran implicación personal con el vigente proyecto, dedicada al estudio, seguimiento y desarrollo del proceso que conlleva la formación de una empresa.

4.2. Conocimiento y experiencia en el sector

El emprendedor no tiene un grado de experiencia elevado en el sector textil y de confección de complementos y accesorios. Sin embargo, la existencia de contactos cercanos será de gran ayuda. Concretamente, el conocimiento y colaboración puntual con empresarios autónomos que venden y/o confeccionan productos como bolsos, carteras y demás accesorios garantiza un acceso directo a este mundo.

Cabe destacar, también, que el emprendedor está actualmente ejerciendo de becario en prácticas en una empresa. Allí dedica parte de su tiempo a la gestión y control de proyectos, hecho que incluye aspectos muy diversos; desde controlar que se cumplen las planificaciones establecidas hasta elaborar presupuestos

sencillos y comandas de material. Esto tendrá un impacto positivo en las capacidades, pues se desarrollan habilidades de comunicación, organización, contabilidad y gestión, además de integrar muchos conceptos técnicos involucrados.

Teniendo en cuenta la totalidad de conocimientos adquiridos, se considera que el emprendedor (con trabajo y mucha búsqueda de información) será capaz de elaborar una plan de negocio sencillo a partir de la idea inicial.

4.3. Características del emprendedor

A continuación se presenta una tabla en la que el emprendedor ha valorado sus características y las han cualificado con notas de 1 a 5.

CATEGORIA DE HABILIDADES O CONOCIMIENTOS	TIPOS DE HABILIDADES O CONOCIMIENTOS	CRISTINA RIERA Valoración individual					MEDIA
		1	2	3	4	5	
Marketing	Evaluación de estudios de mercado			X			3.25/5
	Planificación de Marketing				X		
	Política de precios		X				
	Gestión comercial y experiencia en ventas				X		
Técnicas	Planificación y gestión de la producción				X		3/5
	Gestión y control de inventarios			X			
	Análisis, control y optimización de costes		X				
	Compras y subcontratación			X			
Financieras	Obtención de autofinanciación			X			2.2/5
	Gestión de tesorería		X				
	Gestión de créditos y préstamos		X				
	Contabilidad financiera y de costes		X				
	Interpretación de estados financieros		X				
Administrativas	Habilidades para la comunicación					X	4/5
	Planificación				X		
	Toma de decisiones				X		
	Dirección de proyectos				X		
	Negociación				X		
	Administración de personal				X		
	Elaboración de estrategias			X			
Relación y trabajo en equipo	Liderazgo			X			3.75/5
	Resolución de problemas y conflictos				X		
	Trabajo en equipo				X		
	Creación de una buena atmósfera de trabajo				X		
Conocimiento de la legislación	Legislación mercantil		X				2/5
	Legislación contable y fiscal		X				
	Legislación laboral		X				

Tabla 1: Características del emprendedor

En la columna MEDIA se muestra el valor medio aproximativo de las calificaciones del emprendedor para cada una de las categorías de habilidades o conocimientos valoradas.

4.4. Conclusiones de las características del emprendedor

Como se puede observar en la tabla del apartado anterior, en general se tiene unas nociones básicas de cada una de las categorías que se consideran importantes. Aún y así, sobre todo en cuanto a conocimientos financieros y de legislación se tendrá que invertir un mayor esfuerzo para ampliar conocimientos en el sector, pues se carece de ellos en mayor medida.

En virtud de todo lo dispuesto hasta ahora, los puntos sobre los que se ha hecho el análisis de los conocimientos y habilidades respecto a la actividad emprendedora son los siguientes:

Marketing

Cristina Riera no es especialista en marketing ni en la elaboración de planes. Sin embargo, es un tema que le interesa especialmente. Para ello, se ha formado, ha pedido consejo y ayuda externa. Esto, junto con el apoyo del tutor de proyecto, ha hecho posible la elaboración de un plan de marketing que integre estrategias de precio, producto, promoción y posición, llevarlo a cabo y tomar las decisiones pertinentes.

Financieras

En este ámbito, los conocimientos son y experiencia son bastante limitados, sin embargo, pero se tendrá nociones suficientes como para evaluar la evolución de la situación financiera de la empresa, una vez observados los ratios de control económico y financiero.

Técnicas de Gestión

Como se ha mencionado anteriormente, los conocimientos desde el punto de vista de la gestión de proyectos son considerablemente amplios, sin embargo se deben poner en práctica a la hora de buscar proveedores que cumplan con las necesidades, conocimientos en cuanto a las técnicas de fabricación y exista interés por intentar innovar en los procesos que compondrán la empresa.

Relación y trabajo en equipo

Las capacidades de relación y trabajo en equipo son básicas para el perfil de cualquier emprendedor. Aunque no vaya a haber más de una figura que ejerza las mismas funciones que el emprendedor, otras personas participaran de alguna manera en el proyecto. Solo la disponibilidad y predisposición para escuchar, cooperar y trabajar en equipo hacen que la unión entre los componentes de un proyecto lo conviertan en éxito.

Conocimiento de la legislación

Se cuenta con unos conocimientos bastante limitados en lo que se refiere a la legislación vigente; sin embargo, se poseen los medios suficientes para la obtención de los mismos.

5. IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

5.1. Idea

La idea de este negocio surgió paseando por las calles de Barcelona, tras observar a un empleado del Ayuntamiento descolgando banderolas con caras de políticos en campaña electoral y renovándolas por multitud de colores que anunciaban un festival de música.

Visto esto, inevitablemente uno se pregunta lo siguiente: ¿qué hacen con todas las banderolas que ya se ha usado?

Estas banderolas están fabricadas con PVC (Policloruro de vinilo), material con múltiples propiedades: es resistente, de baja densidad, permeable, flexible, moldeable y no se corroe con facilidad. Sin embargo, las dioxinas que se desprenden durante los procesos que se llevan a cabo con este material son muy perjudiciales para el medio ambiente.

De ahí nace la idea de este negocio: confeccionar productos a partir de las banderolas usadas aprovechando las ventajas que aporta un material como el PVC; que de bien seguro no se han perdido porque han estado poco tiempo en la calle. Cabe destacar la opción de que en un futuro se cambie el material de las banderolas; que el PE (Polietileno) sustituya al PVC. La empresa se verá obligada a adaptarse a este avance.

5.2. Definición básica del producto que ofrece la empresa

Re-Banner es una empresa especializada en la venta de complementos y accesorios personales fabricados a partir de material reciclado de las banderolas de una ciudad.

Esta empresa ofrece una amplia gama de productos para adaptarse a diferentes necesidades del consumidor, a los cuales se puede acceder a través de los puntos de venta o vía online.

6. ELECCIÓN DEL NOMBRE Y LOGOTIPO DE LA EMPRESA

6.1. Creación del nombre comercial de la empresa

El nombre comercial de una empresa es el signo o denominación que identifica a una empresa en el tráfico mercantil y que sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares.

El nombre de la empresa será probablemente la primera referencia que tenga un posible consumidor sobre ésta. Por este motivo, es muy importante elegir un nombre de marca que llame la atención y que profile la imagen que se desea dar del negocio.

A la hora de escoger un nombre de empresa, es importante tener en cuenta los siguientes factores:

- El nombre de la empresa la representa, es importante causar una buena primera impresión.
- Este nombre puede tener una influencia directa por lo que a ventas y comercialización del producto se refiere.
- Un nombre bien elegido puede tener un impacto muy positivo sobre la comunicación estratégica de la empresa. Contrariamente, un nombre no adecuado puede confundir o dar una imagen equivocada de la empresa.

Puesto que se trata de una empresa para ser implantada a nivel internacional, se busca llegar al máximo número de gente posible con el nombre, por este motivo éste será en inglés. Se han barajado diferentes opciones de nombres para la empresa antes de seleccionar la más adecuada:

- **PVClosets:** hace referencia al material PVC de las banderolas. Además, aprovechando que la mayoría de productos de la gama ofrecidos son accesorios y complementos personales, se crea un juego de palabras usando la letra C para enlazarla con "Closets", que en inglés quiere decir armarios.
- **Re-Products:** este nombre quiere destacar el concepto de reciclaje, usando el prefijo "Re". Gracias a esto, se comunica de forma muy clara la ideología sostenible de la empresa de forma clara y atractiva. Además, la palabra "Products" deja a entender que se ofrece una gran variedad de productos reciclados.

- **Re-Banner:** esta última opción continúa en la línea de la interior pero introduciendo la palabra “Banner”, es así como se conoce a las banderolas publicitarias de la calle.

Tras analizar las tres posibilidades, se ha escogido como nombre de empresa “**Re-Banner**”. A continuación se muestran los principales motivos en los cuales se basa la decisión:

- Representa la idea en la que se basa este negocio: reciclaje de banderolas publicitarias.
- El nombre se entiende y se pronuncia con facilidad.
- Debido a las posibilidades de expansión por el mercado europeo, el nombre está escrito en inglés.
-

6.2. Logotipo

El logotipo o logo de una empresa es el elemento gráfico que la identifica. Por este motivo, se ha de diseñar teniendo muy en cuenta su importancia y su influencia directa en la imagen de la marca.

Así pues, a continuación se muestra el logotipo que tendrá Re-Banner:

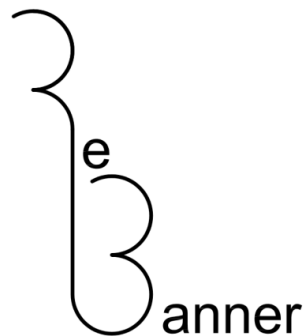


Imagen 1: Logotipo

6.3. Nombre de marca

La marca es un signo que permite a los empresarios distinguir sus productos o servicios frente a los productos o servicios de los competidores. En este caso, el nombre de marca será el mismo que el comercial: Re-Banner.

6.4. Registro del nombre comercial de la empresa en España

El requisito indispensable para obtener una marca o nombre comercial es que el signo que se pretenda registrar sea lícito, es decir que no incurra en ninguna de las prohibiciones que establece la ley, y que esté disponible, es decir que no entre en conflicto con otros derechos anteriores, ya sea a título de marca u otro derecho privativo, como es el derecho al nombre, derecho de propiedad intelectual, etc.

Antes de nada, conviene asegurarse de que el nombre “**Re-Banner**” no se encuentra inscrito con anterioridad para evitar gastos y trámites innecesarios. Para ello, se ha consultado el localizador de marcas de la página web del organismo oepm¹ y se ha realizado la búsqueda correspondiente para comprobar que el nombre comercial no esté inscrito.

The screenshot displays the 'LOCALIZADOR DE MARCAS' (Trademark Locator) website. The header includes the logo of the Spanish Government and the Ministry of Industry, Energy, and Tourism, along with the 'Oficina Española de Patentes y Marcas' (Spanish Patent and Trademark Office). The main title is 'LOCALIZADOR DE MARCAS BÚSQUEDA POR DENOMINACIÓN'.

The search interface is divided into three sections:

- LOCALIZADOR DE MARCAS NACIONALES**: This section has a search form with 'Denominación' (Consists in) set to 'Re-Banner' and 'Modalidad' (Names Commercial (N)). It includes 'Localizar' (Search) and 'Borrar' (Clear) buttons.
- LOCALIZADOR DE MARCAS INTERNACIONALES CON EFECTO EN ESPAÑA**: This section also has a search form with 'Denominación' (Consists in) set to 'Re-Banner'. It includes 'Localizar' (Search) and 'Borrar' (Clear) buttons.
- LOCALIZADOR DE MARCAS COMUNITARIAS (CON EFECTO EN ESPAÑA)**: This section has a search form with 'Servicio de consulta de Marcas - O.A.M.I.' (Trademark Search Service - EUIPO).

At the bottom, the search results are displayed in a green box, stating: 'Relación de Signos Distintivos cuya denominación consiste en: RE-BANNER' and 'La consulta no ha devuelto registros' (The search has not returned records).

Footer information includes the date of the search (jueves 22 de mayo de 2014), the version (v2.7), and a link to 'Acceso a solicitud de marca' (Access to trademark application).

Imagen 2: Localizador de marcas

¹ www.oepm.es

Una vez se ha visto que no existe ningún nombre comercial ni de marca con la forma “Re-Banner”, se debe proceder a su registro.

Para solicitar una marca o nombre comercial, se debe presentar personalmente o a través de representante o Agente de la Propiedad Industrial, una solicitud ante la Oficina Española de Patentes y marcas (OEPM) o en los servicios correspondientes de las CCAA, Oficinas de Correos (en sobre abierto, por correo certificado y con acuse de recibo), en las Delegaciones y Subdelegaciones de Gobierno, Áreas de Industria y Energía o por vía telemática, mediante una solicitud electrónica, a la que se accede a través de la página web de la OEPM (www.oepm.es).

Es muy recomendable contratar ayuda a un Agente de la Propiedad Industrial que, a cambio de honorarios, ofrece sus servicios para asesorar, asistir o representar al solicitante en la obtención de las marcas o nombres comerciales y en la defensa y conservación de los derechos derivados de los mismos. Sin embargo, este procedimiento sólo será obligatorio cuando un solicitante no tiene residencia o establecimiento serio y efectivo en cualquier país de la Unión Europea. Este hecho no será un problema para nosotros, aunque no se descarta la opción de contratar a un agente si hay capital suficiente.

Es importante tener en cuenta que una marca o nombre comercial se concede por diez años desde la fecha de su solicitud. A los diez años la marca y/o el nombre comercial debe renovarse. Este proceso se puede repetir indefinidamente. OEPM se encarga de avisar del vencimiento de dicho plazo con antelación suficiente.

Por lo que al tema económico se refiere, el coste en tasas a satisfacer a la OEPM desde enero de 2014, por la inscripción de una marca o nombre comercial es de 143,15 euros por la primera clase solicitada y 92,73 euros por la segunda y siguientes. Para mantener los derechos, hay que hacer frente a estos costes cada diez años.

6.5. Protección de la marca o nombre comercial en el extranjero

Si una marca o nombre comercial han sido concedidos en España, solo estarán protegidos en España. Así pues, la protección en el extranjero se puede obtener de varias formas:

Opción 1: Directamente país por país, depositando las correspondientes solicitudes en cada uno de los países en los que se quiere registrar la marca.

Opción 2: Mediante una MARCA INTERNACIONAL. Por este procedimiento, regulado por el Arreglo de Madrid y en su Protocolo se puede obtener protección en hasta 92 países depositando una única solicitud, en la OEPM para su traslado a la Oficina Internacional de OMPI (Ginebra), teniendo el registro los mismos efectos que si la solicitud hubiese sido presentada en cada uno de los países designados. Tras ser recibida en la OMPI la solicitud es enviada a los países designados en los que comienza su tramitación nacional pudiendo ser concedida o denegada independientemente en cada uno de ellos. La duración de este registro es de 10 años renovables indefinidamente.

Opción 3: Mediante una MARCA COMUNITARIA. Procedimiento regulado por el Reglamento de la marca Comunitaria que establece la posibilidad de obtener mediante una única solicitud, que podrá presentarse a elección del solicitante ante la OEPM o la OAMI de Alicante, protección en la totalidad de los países comunitarios. La marca Comunitaria tiene un carácter unitario y produce el mismo efecto en todo el territorio de la Comunidad. La duración de este registro es de 10 años renovables indefinidamente.

En nuestro caso, la opción elegida será la número 1. Aunque puede parecer una opción pesada, como la idea es que la empresa se vaya estableciendo poco a poco en los distintos países, se hará lo mismo con el registro del nombre comercial. De ésta manera, se accederá legalmente a los países que se desee y cuando se desee.

6.6. Dominio en internet

El nombre de dominio es la dirección de “internet” que puede obtenerse. En el caso de los dominios.es, por ejemplo, se obtienen de la Entidad Pública Empresarial Red.es (www.dominios.es). Sin lugar a dudas, hoy en día una página web es una de los aspectos indispensables con los que debe contar un negocio.

En primer lugar, la página web contendrá toda la información, historia y detalles que el cliente deba conocer sobre la marca.

Mediante la página también web se establecerá un nuevo canal de venta, los clientes tendrán acceso a la base de datos de todos los productos ofrecidos, así como a sus características y precios. También será posible customizar su propio producto a partir de las banderolas, todas mostradas en la web.

Otro factor importante es el de darse a conocer más rápido en el mercado y solucionar o aportar información sobre nuevas tendencias en el sector de moda y complementos hechos a partir de material reciclado.

El dominio utilizado será el siguiente: www.rebanner.es. Como se observa a continuación este dominio no está registrado por lo que es posible su compra:



The screenshot shows the 'dominios.es' website interface. At the top, there are logos for the Spanish Government and the Ministry of Industry, Energy and Tourism, along with the 'dominios.es' logo and '@administración electrónica'. A navigation bar includes links for 'INICIO', 'BUSCA Y REGISTRA TU DOMINIO', 'AGENTES REGISTRADORES', 'TODO LO QUE NECESITAS SABER', 'GESTIONA TU DOMINIO', 'ACTUALIDAD Y NOTICIAS', and 'SOBRE NOSOTROS'. Below this, a section titled 'Dominios disponibles' features a table of available domains.

DOMINIO	DISPONIBLE	REGISTRAR CON ...	
rebanner.es	✓	<input type="text"/>	Agente Registrador Dominios.es
rebanner.com.es	✓	<input type="text"/>	Agente Registrador Dominios.es
rebanner.nom.es	✓	<input type="text"/>	Agente Registrador Dominios.es
rebanner.org.es	✓	<input type="text"/>	Agente Registrador Dominios.es
rebanner.gob.es	✓	<input type="text"/>	Agente Registrador Dominios.es
rebanner.edu.es	✓	<input type="text"/>	Agente Registrador Dominios.es

Imagen 3: Localizador de dominios

7. ASPECTOS JURÍDICOS

7.1. Selección de la forma jurídica de la empresa

7.1.1. Presentación de opciones

Con intención de poder definir la forma jurídica que tendrá la empresa, se ha empezado por buscar diferentes maneras de llevar a cabo la actividad empresarial:

Empresario/a individual

Ventajas

- Simplicidad de los trámites administrativos
- Simplificación de las obligaciones fiscales
- Simplicidad en la contabilidad
- No exigencia de capital social mínimo

Inconvenientes

- Responsabilidad personal e ilimitada por la obligaciones contraídas por la empresa

Comunidad de bienes

Ventajas

- Sencillez de tramitación : contrato privado
- Simplificación de las obligaciones fiscales
- Simplicidad en la contabilidad
- No exigencia de capital social mínimo
- No es difícil la disolución de la Sociedad

Inconvenientes

- Responsabilidad ilimitada de los/as socios/as
- No hay posibilidad de acogerse a los mecanismos de protección del Código de Comercio (no es una sociedad mercantil)
- Posibilidad de veto de alguno/a de los/as socios/as

Sociedad limitada

Ventajas

- Limitación de la responsabilidad de los/as socios/as al capital aportado
- El capital social inicial no es elevado

- No hay que dar publicidad a las modificaciones estatutarias
- Unipersonalidad ya sea inicial o sobrevenida

Inconvenientes

- Dificil transmisibilidad de las participaciones
- Desembolso íntegro del capital social
- No se pueden emitir obligaciones

Sociedad anónima**Ventajas**

- Limitación de la responsabilidad de los/as socios/as al capital aportado
- Posibilidad de un 25% de desembolso inicial
- Posibilidad de emisión de obligaciones
- Unipersonalidad ya sea inicial o sobrevenida

Inconvenientes

- Necesidad de un alto capital social inicial
- Caro funcionamiento: necesidad de publicidad en periódicos, boletines oficiales de muchos de sus actos, v.g. modificaciones estatutarias

Sociedad limitada laboral**Ventajas**

- Limitación de la responsabilidad de los/as socios/as al capital aportado
- Exención por las operaciones societarias, de constitución y de aumento del capital
- Bonificaciones en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (ITP)
- Bonificaciones en el Impuesto sobre Actos Jurídicos Documentados (AJD)

Inconvenientes

- Similares a los de la sociedad limitada

Sociedad anónima laboral**Ventajas**

- Limitación de la responsabilidad de los/as socios/as al capital aportado
- Exención por las operaciones societarias, de constitución y de aumento del capital
- Bonificaciones en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales
- Bonificaciones en el Impuesto sobre Actos Jurídicos Documentados

- Libertad de amortización los 5 primeros años

Inconvenientes

- Similares a los de la sociedad anónima

Cooperativa trabajo asociado**Ventajas**

- Limitación de la responsabilidad de los/as socios/as al capital aportado
- Funcionamiento democrático: 1 socio/a, 1 voto
- Bonificaciones en el IAE
- Exención en el ITP/AJD
- Menor tipo impositivo en el Impuesto sobre Sociedades
- Necesidad de 3 socios/as trabajadores/as como mínimo

Inconvenientes

- Funcionamiento democrático: 1 socio/a, 1 voto
- Dotaciones de resultados a Fondos Obligatorios

7.1.2. S.A vs S.R.L: Ventajas e inconvenientes

Puesto que la idea es crear una sociedad, este apartado describe de manera mucho más detallada las dos opciones básicas existentes:

Sociedad anónima

En una sociedad anónima el capital está dividido en acciones constituidas por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas sino que lo harán con el capital aportado. Es por este motivo que este tipo de sociedad resulta atractiva ya de buen principio. La acción es la participación que recibe el socio por su aportación y representa una parte del capital social y del patrimonio neto.

El número mínimo de socios es uno (y a este tipo de sociedad se le llama anónima unipersonal) y el capital inicial mínimo es de 60.102 € totalmente suscrito y desembolsado en un 25%. Los socios pueden aportar dinero, bienes o derechos de contenido claramente patrimonial (o valorables económicamente). Estas aportaciones deberán ser objeto de un informe elaborado por un experto designado por el Registrador Mercantil, que deberá incorporarse a la escritura de constitución o, en su caso, a la ampliación de capital.

Las principales ventajas e inconvenientes son:

VENTAJAS S.A.	INCONVENIENTES S.A.
Limitación de responsabilidad económica de los socios	Lentitud y gastos del proceso de constitución
Libertad de denominación social	Capital social mínimo elevado
Gran libertad de pactos entre los socios	Obligatoriedad de llevar contabilidad formal
No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio	Complejidad del Impuesto sobre Sociedades
Libertad para transmitir las acciones	Necesidad de valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente
Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero	Necesidad de auditor o experto para ampliación de capital con aportación no dineraria, compensación de créditos o con cargo a reservas
Sin límite mínimo ni máximo de socios	En cuanto a la gestión, mayores gastos que la sociedad limitada por la obligatoriedad de publicar determinados acuerdos en el BORME y en periódicos
No existe un número mínimo de socios trabajadores	Imposibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos
Buena imagen en el tráfico mercantil	Imposibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido, siendo necesaria la renovación cada seis años
No es necesaria escritura pública para la transmisión de participaciones	Imposibilidad de controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad
Posibilidad de emitir obligaciones	
Puede cotizar en Bolsa	
No hay prohibición de competencia al Administrador	
Falta de ejercicio de la actividad no es causa de disolución	
Los socios pueden ser anónimos	
Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.	

Tabla 2: Ventajas e inconvenientes S.A.

Sociedad limitada

Una sociedad limitada es una sociedad mercantil en la que capital está integrado por participaciones sociales iguales, indivisibles y acumulables. Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales (será en función del capital social aportado), ni siquiera cuando se agote el patrimonio social ya que no tienen responsabilidad subsidiaria. El inconveniente es que el capital social se compone de participaciones en vez que de acciones y en caso de querer transferir estas participaciones a otra persona surgen ciertas dificultades burocráticas. El resto de socios de la organización tendrán el derecho de adquisición preferente, es decir que los títulos no serán negociables, aunque es posible la transmisión hereditaria si no se dice lo contrario en los estatutos. El capital social debe ser superior a 3.012€,

y habrá que desembolsarlo íntegramente desde su origen. Por otra parte, la sociedad de responsabilidad limitada no puede atraer capitales ajenos por medio de la emisión de obligaciones. Debe tenerse en cuenta que el socio no podrá ejercer el derecho de voto en Junta cuando exista conflicto de intereses con la sociedad, con lo que su voluntad no formará parte de la voluntad social.

Se puede incrementar el número de socios por la transmisión de participaciones sociales. El capital social mínimo, que deberá ser desembolsado íntegramente en el momento de constituir la sociedad, es de 3.012 euros y el máximo de 120.202 euros. El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad. La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único. Los órganos sociales son una Junta General de Socios y un Órgano de Administración unipersonal o pluripersonal. Se puede cambiar la empresa de forma jurídica pasando a ser SRL por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos. Las principales ventajas e inconvenientes son:

VENTAJAS DE LA S.R.L	INCONVENIENTES DE LA S.R.L
Limitación de responsabilidad económica de los socios	Lentitud y gastos del proceso de constitución
Libertad de denominación social	Obligatoriedad de llevar contabilidad formal
Gran libertad de pactos entre los socios	Complejidad del Impuesto sobre Sociedades
Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo	No hay libertad para transmitir las participaciones
No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio	Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones
Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero	En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles
No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital	Prohibición de competencia al Administrador, salvo autorización de la Junta
Sin límite mínimo ni máximo de socios	Los socios siempre son identificables
Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido	No puede emitir obligaciones
Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos	No puede cotizar en Bolsa
Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad	La falta de ejercicio de la actividad durante tres años consecutivos es causa de disolución
No existe un número mínimo de socios trabajadores	
Buena imagen en el tráfico mercantil	
En cuanto a la gestión, más sencilla que las sociedades anónimas, laborales y cooperativas	
Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda	

Tabla 3: Ventajas e inconvenientes S.R.L

7.1.3. S.A vs S.R.L: Comparativa

Así pues, a modo de conclusión se puede decir que si se desea limitar la responsabilidad de todos/as los/as socios/as, la elección se centrará entre la Sociedad Anónima (S.A.) y la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L, S.R.L), que son las más frecuentes en el tráfico mercantil.

La elección entre la constitución de una Sociedad Anónima o de una Sociedad Limitada debe basarse, entre otras, en las siguientes cuestiones: la actividad a desarrollar, el número de socios/as que van a formar parte de la sociedad, el capital inicial y la mayor o menor rigurosidad formal en la constitución y funcionamiento de la sociedad.

Actividad a desarrollar

En principio una Sociedad Limitada puede desarrollar cualquier tipo de actividad. Aún y así, algunas actividades como Gestoras de fondos de pensiones , Seguros o Sociedades Bancarias están reservadas por la Ley de Sociedades Anónimas, al igual que aquellas sociedades que busquen cotizar en bolsa.

En el caso de este negocio, no existe ninguna ley que obligue a la empresa a requerir una forma social concreta.

Número de socios

La Sociedad Anónima es una sociedad eminentemente capitalista, es decir, en ella se valora más el capital que cada socio/a aporta que las características personales de los/as mismos/as y por eso es la sociedad adecuada para desarrollar actividades en las que se prevea la participación de un gran número de socios/as, así como una mayor movilidad del capital.

La Sociedad Limitada, sin dejar de ser una sociedad capitalista, participa de los caracteres propios de las sociedades personalistas, es decir aquellas en las que, siendo importante el capital que cada socio/a aporta, también se da importancia a las características personales de los/as socios/as que la integran, por lo que es más adecuada para actividades en las que se tenga previsto la participación de pocos/as socios/as, para sociedades familiares o de profesionales así como para desarrollar negocios con un pequeño desembolso inicial.

Capital

Como se ha mencionado anteriormente, la legislación española establece un capital mínimo que deben tener las sociedades Anónimas y las Limitadas.

La Sociedad Limitada debe tener como mínimo un capital de 3.005,06 EUROS, que deberá estar totalmente desembolsado, no existiendo un capital máximo.

La Sociedad Anónima debe tener como mínimo un capital de 60.101,21 EUROS que deberá estar desembolsado, al menos, en un veinticinco por ciento; es decir con 15.025,30 EUROS ya puede constituirse una Sociedad Anónima, para la que tampoco existe un capital máximo.

Formalidades

Para la constitución de una Sociedad Anónima o de una Limitada los requisitos formales son básicamente los mismos, pero si se van a hacer aportaciones no dinerarias al capital de la sociedad, en las Sociedades Anónimas es necesario que un/a experto/a independiente, designado/a por el Registro Mercantil, emita un informe sobre el valor de lo que se pretende aportar, informe que se precisa también en las ampliaciones de capital. También durante la vida de la sociedad y al disolverse ésta, los requisitos formales que la Ley establece son más rigurosos para una Sociedad Anónima que para una Limitada, derivándose de todo ello un mayor coste económico y una mayor limitación de la autonomía de la voluntad en la estructuración de su funcionamiento interno.

7.1.4. Conclusión y selección

En nuestro caso, de entrada por razones de capital, el interés se centrará en formar una Sociedad Limitada. A esto se le suma el hecho de que el número de socios que van a formar parte de esta sociedad no va a ser muy elevado. Además, probablemente se conseguirán abaratar los costes de funcionamiento de la sociedad.

7.2. Tipos de seguros y medidas de protección del activo material e inmaterial

La empresa ha decidido contratar los siguientes seguros:

- **Seguro de Responsabilidad Civil:** Seguro para garantizar las consecuencias pecuniarias de la Responsabilidad Civil extracontractual que

puedan derivarse, por los daños materiales, personales y perjuicios causados a terceros con motivo de la actividad.

- **Seguro de Daños Patrimoniales:** Seguro para cubrir los bienes propiedad de la Empresa comprendidos en el Continente (conjunto de bienes inmuebles y sus obras e instalaciones fijas) y Contenido (maquinaria, mobiliario, mercancías y existencias).
- **Seguro de Vida y Accidentes laborales:** Se garantiza las contingencias personales de la totalidad de plantilla de la empresa.

8. OBJETIVOS EMPRESARIALES

8.1. Misión de la empresa

Para alcanzar sus objetivos, Re-Bannner tiene como misión crear productos que sean útiles y gusten al público. Se trata de confeccionar productos modernos a partir de material reciclado, pero que este hecho no impida que tengan estilo, un buen acabado y sean de calidad. En definitiva, la marca buscará crear tendencia, que este producto estéticamente diferente se ponga de moda y todo el mundo lo quiera llevar, ya sea en forma de bolso, cartera o cinturón. Esta será la manera de garantizar el éxito del negocio.

8.2. Visión de la empresa

Re-Banner nace como una empresa local pero pretende consolidarse bien en el mercado español y, en un futuro, darse a conocer a nivel internacional, ya que tiene como objetivo instaurar puntos de venta las ciudades más importantes del mundo.

8.3. Valores empresariales

Toda organización, antes de ser creada, debe tener una concepción de cómo quiere trabajar, cuáles son sus objetivos y cómo quiere conseguirlos.

De esta forma, el emprendedor del negocio o fundador de la empresa debe transmitir estos valores a sus trabajadores, con tal de seguir todos los empleados una misma política empresarial y tener una cierta consistencia como organización.

Así pues, la empresa Re-Banner se basa en el concepto empresa local cercana, es decir, pretende mantener en todo momento un espíritu humilde, de sacrificio y de contacto con el consumidor, además de ser una empresa innovadora. Puesto que la idea es ir abriendo tiendas e ir instaurando la empresa en diferentes ciudades, esta empresa tiene como objetivo a largo plazo ser internacional. Aún y así, se buscará mantener estos valores y aspectos mencionados de los que consta una empresa local.

Mediante la página web y los puntos de venta se informará al consumidor de cómo se elabora la recolecta y lavado de banderolas, así como la confección de los

productos. También se dará se informará sobre temas de reciclaje e innovación en este ámbito. Se buscará el trato cercano y directo con el cliente.

Por muy bien que funcione el negocio o por muy mal que vaya, desde el primero hasta el último de los trabajadores deberá estar implicado en lo que hace, deberá ser consciente de que su trabajo es tan importante como el de cualquier otro trabajador de la empresa, sea cual sea su responsabilidad, su lugar de trabajo, su salario o su horario. Todos y cada uno de ellos es fundamental para que el negocio pueda tirar hacia adelante y sea próspero. Se creará una atmosfera de equipo y un vinculo de unión y amistad entre los trabajadores.

También se pretende crear un ambiente trabajador y con competencia sana, lo cual debería hacer que los trabajadores intentasen ser mejores día a día y fueran más beneficios para la organización. Se les motivará con bonus o pagas extras, para que se esfuercen en vender productos y así intentar alcanzar el porcentaje que les aportará este plus, y que a medida que vayan acumulando bonus se les incrementará el salario base.

El hecho de tener intención de marcar unos precios bajos es una pequeña muestra de humildad, ya que al ser nuevos en el sector pretendemos entrar como los “baratos”, y una vez el consumidor obtenga los productos se dé cuenta de la gran calidad del producto.

El consumidor deberá conocer que se trata de una gran empresa cercana, que todos los procesos han estado cuidados al detalle, que las banderolas se han recolectado y tratado a mano, igual que la confeccionado de los productos y que la empresa prioriza la calidad frente a los beneficios.

El pensamiento de la empresa es el de “Si todos trabajamos, el consumidor estará contento. Y si el consumidor está contento, todos ganaremos”.

8.4. Objetivos

Los objetivos principales que la empresa se propone a modo de estrategia empresarial son:

Objetivos generales

- ✓ Establecerse como empresa referente en la producción de confecciones a partir de material reciclado
- ✓ Mantener la autonomía económica
- ✓ Disponer de un equipo de trabajo especializado e implicado con la finalidad de la empresa.

Objetivos entrada en mercado

- ✓ Cerrar la etapa de penetración en el mercado en un plazo máximo de cinco años.
- ✓ Conseguir obtener beneficios netos al final de la etapa de crecimiento.
- ✓ Conseguir una alta cuota de mercado lo antes posible mediante promociones de la empresa.
- ✓ Asociar la marca Re-Banner a un producto de calidad, atractivo y único.
- ✓ Conseguir penetrar adecuadamente dentro del público objetivo.

8.5. Estrategias

Etapas inicial

Durante los primeros años se pretende seguir una organización de la producción artesanal.

Con únicamente dos trabajadores en la empresa (el emprendedor y un operario), el método de producción será prácticamente manual. La estandarización del proceso de fabricación es baja y los costes en cambio son mayores.

Durante esta etapa, la fabricación se realizará en un pequeño taller adjunto a la tienda.

9. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se explica dónde se va a localizar la tienda taller así como cada una de las operaciones que forman parte del el proceso, teniendo en cuenta la fabricación (obtención de banderolas, lavado, corte, confección y acabado) del producto y su distribución (en tienda, online o a otras tiendas).

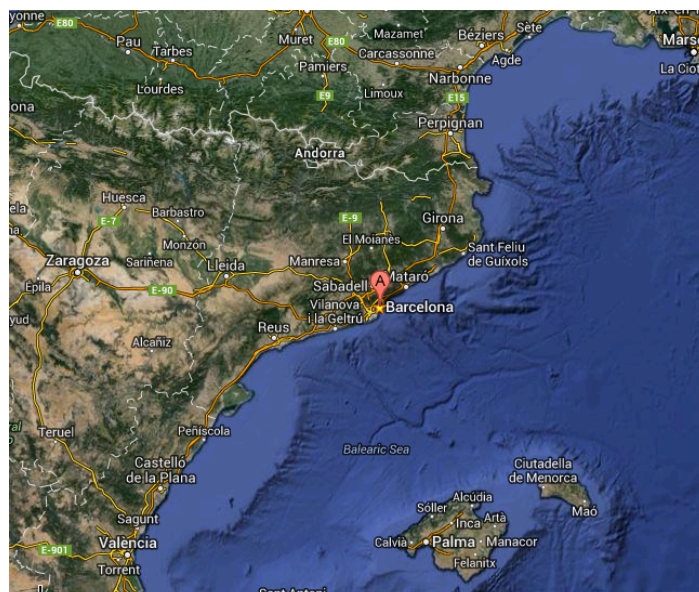
9.1. Localización de la tienda-taller en Barcelona

Uno de los factores más importantes a la hora de seleccionar la ubicación de la tienda es la proximidad a los clientes. En este aspecto, la ciudad de Barcelona es sin duda una muy buena ubicación donde abrir la primera tienda-taller, tanto por las buenas comunicaciones como por el flujo de gente que suele haber.

Datos básicos de la ciudad de Barcelona

- **Extensión:** 100,39 km²
- **Comarca:** Barcelonés
- **Habitantes:** 1.611.822 hab.
- **Densidad:** 16.055,6 hab/km²

Situación general



Sin embargo, como en cualquier ciudad del mundo, existen barrios con características muy diferentes. A continuación se listan los criterios que más se tendrán en cuenta a la hora de decidir en qué barrio y zona situar la tienda-taller:

- **Actividad de la zona:** es importante situarse en una zona dinámica y con ambiente.
- **Perfil de habitantes:** se buscará zona turística, pues se cree que el producto les puede atraer más.
- **Competencia:** se debe tener en cuenta el tipo de tiendas que hay alrededor.
- **Proximidad a los clientes:** Criterio importante porque los clientes son el principal objetivo de este negocio.
- **Comunicación y transporte:** Criterio importante tanto para la provisión de materia prima como para el acceso de los clientes.
- **Proximidad a los proveedores:** Importante a la hora de valorar tiempos de entrega en cuanto a materia prima y accesorios.
- **Infraestructuras:** Criterio importante tanto para la provisión de materia prima como para el acceso de los clientes. Se valora el acceso por carretera y transporte público.
- **Mercado laboral:** Este factor es en parte consecuencia del punto anterior, a pesar de que está influido por otros factores, como el índice de paro de la población.
- **Normativas locales:** las normativas locales no deben suponer un obstáculo importante para la realización e implantación de Re-Banner.
- **Precio del suelo:** Factor a tener en cuenta tanto si existe la decisión de comprar o alquilar. Dentro de este punto se ha de tener en cuenta las posibles ampliaciones.
- **Gestión de residuos:** En el proceso de producción se obtienen residuos ecológicamente perjudiciales.
- **Fuentes de energía y suministros:** Debe haberlas.

- **Impuestos municipales:** la zona también determinará los impuestos a pagar

Teniendo en mente estos criterios, se han encontrado diferentes zonas de Barcelona donde se podría instalar la primera tienda-taller.

9.1.2. Propuesta de locales en Barcelona

Zonas de interés: Sagrada Familia (locales 1,2 y 3) o Parc Güell (4 y 5)

- **Local 1:** Carrer Cartagena, 324 (B), Sagrada Família (A), 46 m² 550 euros/mes

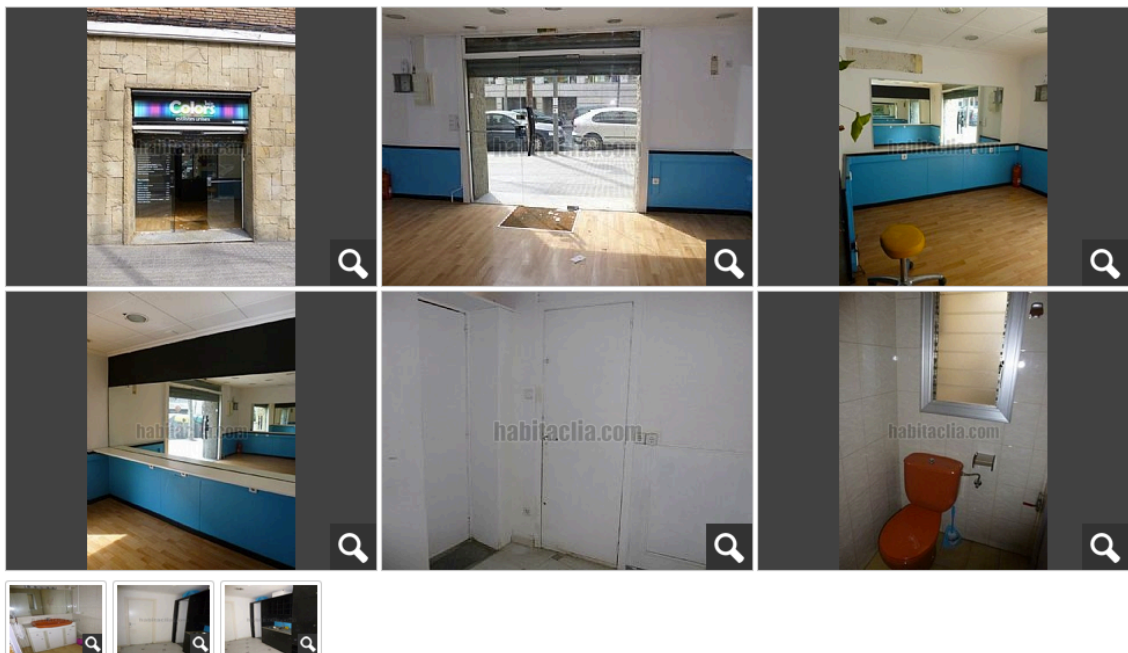
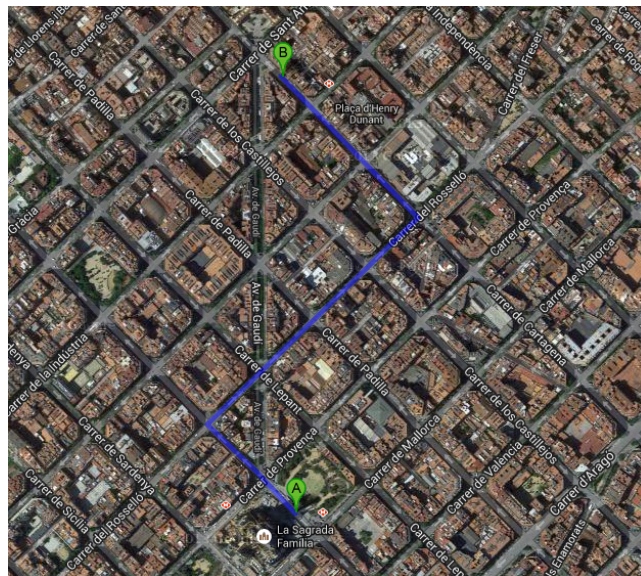


Imagen 5. Situación local 1

- **Local 2:** Carrer València, 511 (B), Sagrada Família (A), 56m² 362 euros/mes

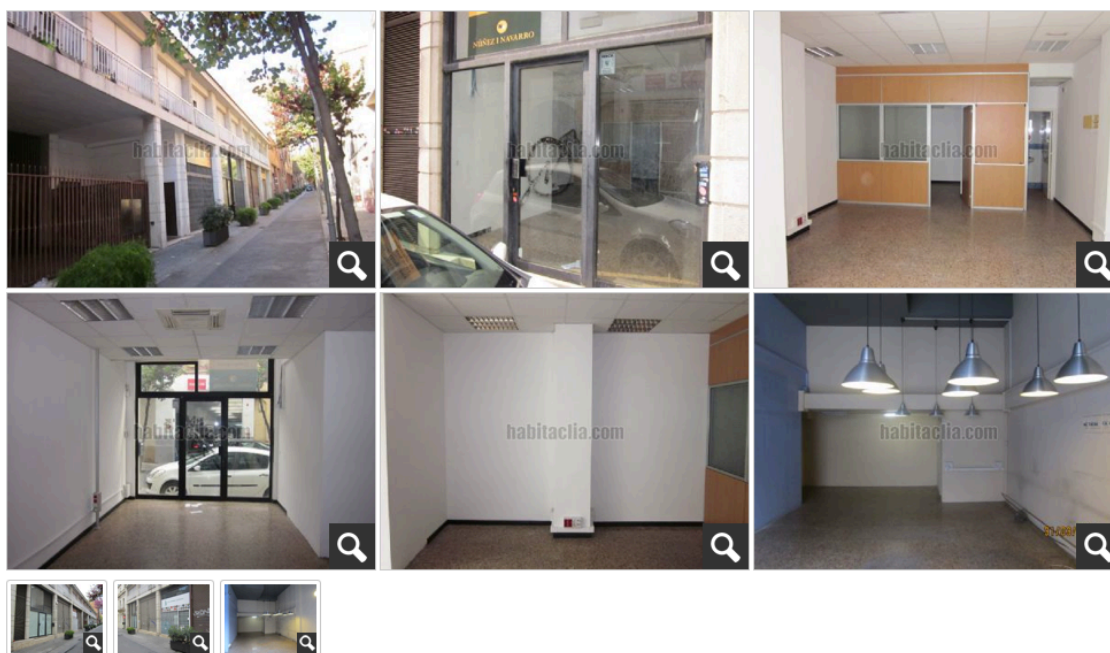
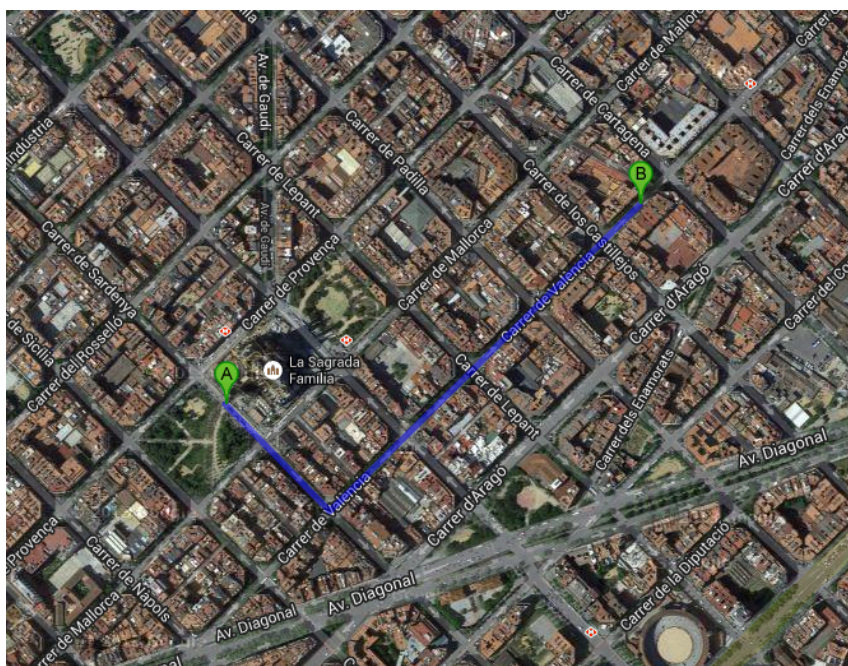
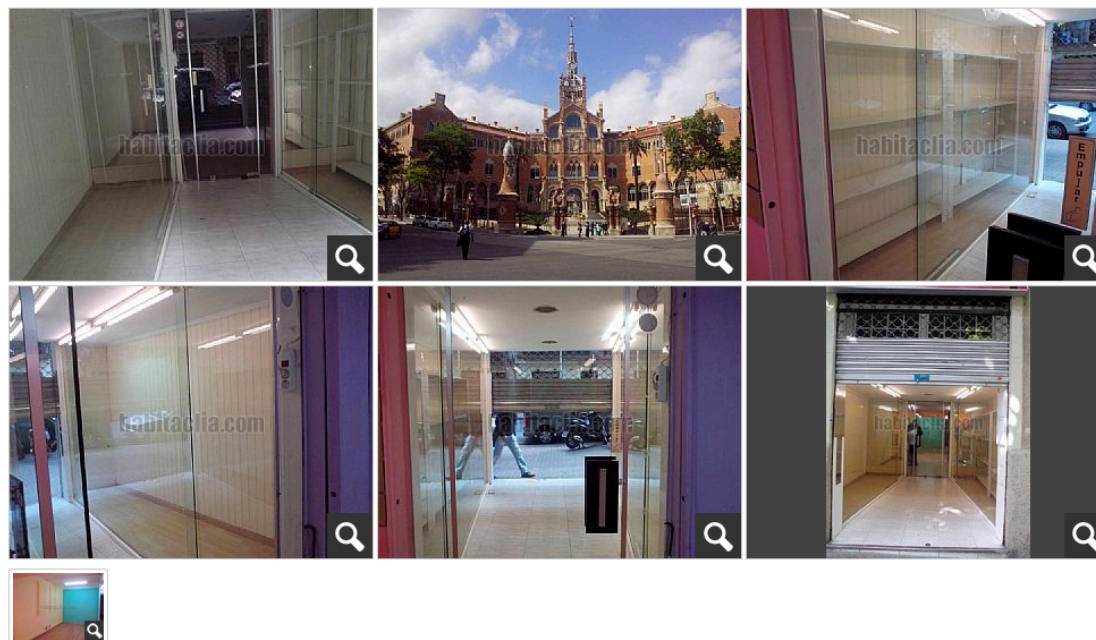
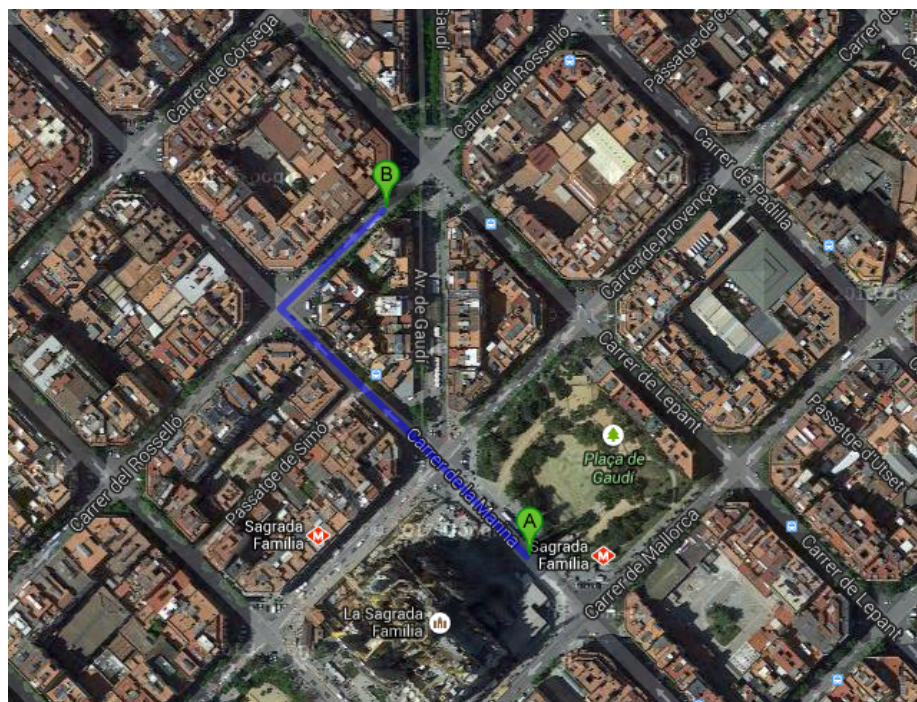


Imagen 6. Situación local 2

- **Local 3:** Avinguda Gaudí (B), Sagrada Família (A), 75m² 650 euros/mes (incluye almacén)



- Imagen 7. Situación local 3

- **Local 4:** Parc Güell, 30 m², 350 euros/mes sin IVA

Local comercial (con pasaje turístico Parc Güell). Zona con pasaje de gente, tanto turistas como de colegios y viviendas.



Zoom



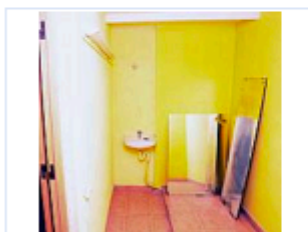
Zoom



Zoom



Zoom



Zoom

Imagen 8. Local 4

- **Local 5:** San Martí, 55 m², 450 euros/mes

Completamente diáfano, 1 baño, escaparate frontal, 2 habitaciones. Ubicado en una zona comunicada con comercios.



baño

Zoom



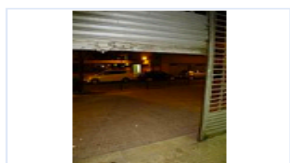
fachada

Zoom



fachada

Zoom



fachada

Zoom



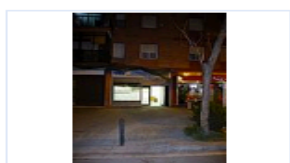
fachada

Zoom



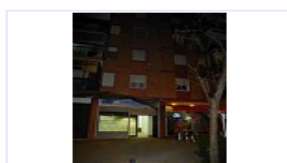
fachada

Zoom



fachada

Zoom



fachada

Zoom

Imagen 9. Situación local 5

9.1.3. Selección del local

Siguiendo los criterios expuestos en la introducción del apartado 9.1., el local que presenta una mejor relación localización-precio es el local número 5. Cabe destacar que este local ya presenta una estructura interna muy parecida a la que buscamos: aparador, dos habitaciones pequeñas y un baño. De esta manera se evitarán muchos gastos de obras y adecuación del local.

9.2. Diagrama de operaciones

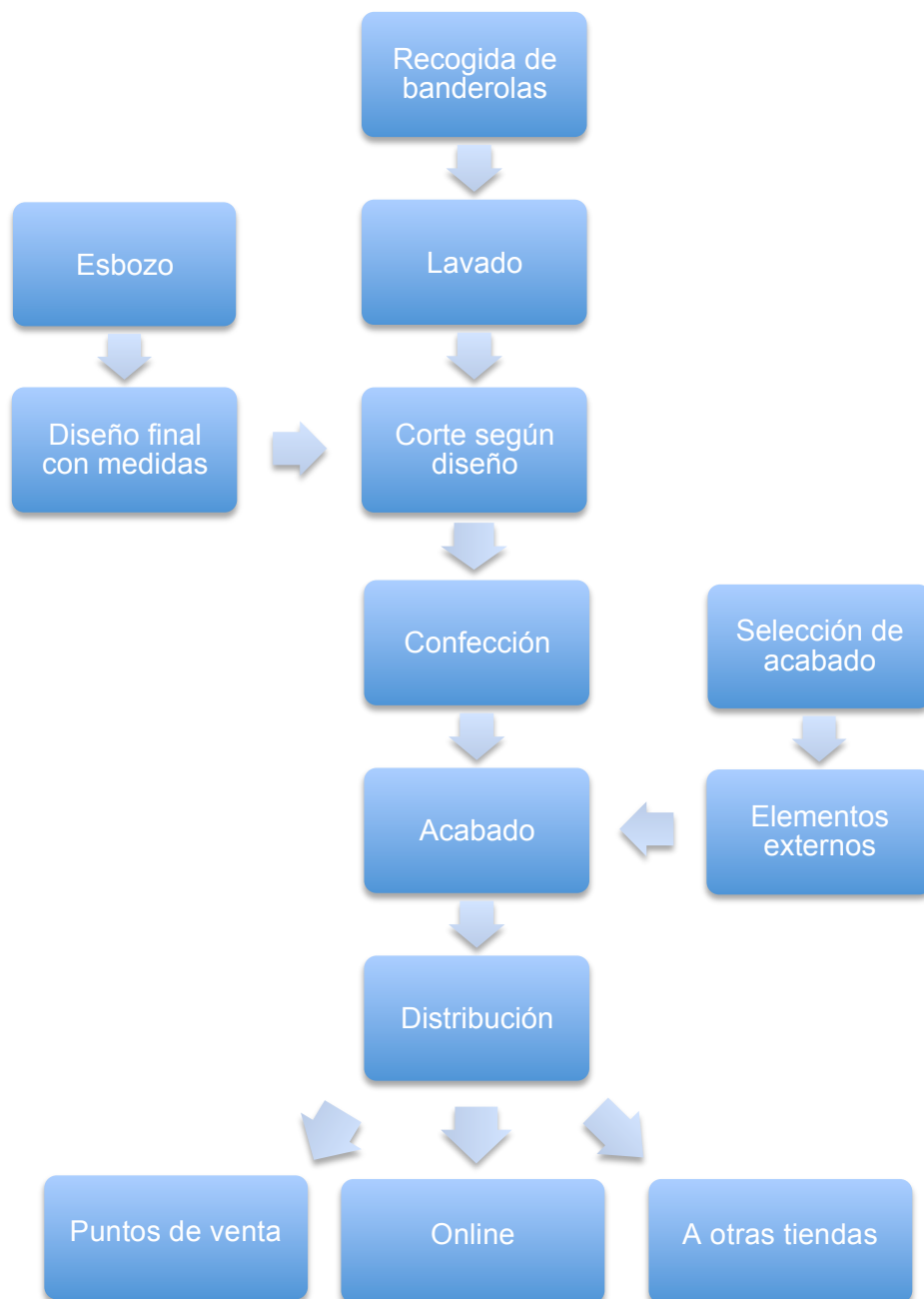


Imagen 10. Diagrama de operaciones

9.3. Proceso de fabricación

A continuación se detallará el proceso básico para la fabricación de la bicicleta, que se dividirá en la etapa de diseño y la de fabricación:

9.3.1. Etapa de obtención de banderolas

En esta primera etapa, se acudirá al ayuntamiento local (con el que previamente se habrá contactado y llegado a un acuerdo de precio) y se procederá a la compra de las banderolas. Gracias a que se ha consultado y contactado con el Ayuntamiento de Barcelona, se sabe que el precio aproximado será de 1 €/banderola.

Se debe tener en cuenta, también, que los ayuntamientos establecen una duración y cantidad máximas de banderolas por campaña publicitaria. En el caso de Barcelona, se permite colgar un máximo de 400 banderolas durante aproximadamente un plazo de un mes, aunque se puede solicitar una prórroga.

Por este motivo, se acudirá al ayuntamiento una vez al mes, para recoger las banderolas que vayan quedando en desuso. Debido al volumen y frecuencia de banderolas, se considera que nunca habrá escasez de materia prima. Además, cabe destacar que cada lote de banderolas constará de unas 400 copias de un mismo modelo y, puesto que se buscará variedad en el diseño de los productos, no interesará comprarlas todas cada mes.

9.3.2. Posible intercambio de banderolas

Esta segunda etapa se llevará a cabo una vez la empresa haya superado su fase inicial y se haya expandido por varias ciudades. Así pues, una vez se hayan recogido las banderolas de cada ciudad, la idea es establecer el intercambio entre ellas. El medio de transporte para poner en contacto dos ciudades dependerá de la localización de éstas. De esta manera, se podrán transportar banderolas por mar o vía aérea.

Cabe destacar que se ha decidido intercambiar banderolas en vez de productos ya confeccionados porque éstos pesan y ocupan más volumen, hecho que encarece mucho el transporte.

9.3.3. Lavado de banderolas

Puesto que las banderolas han pasado días en la calle, se ven inevitablemente afectadas por los agentes meteorológicos y la contaminación de la ciudad. Aún y así, como se ha mencionado anteriormente, las banderolas no están expuestas durante un periodo de larga duración, por este motivo el método de lavado será a mano y en seco, sin necesidad de sumergirlas en líquido durante mucho tiempo.

En el taller se dispondrá de una zona habilitada para el lavado, una pica anexa a una mesa donde poder frotar las banderolas con comodidad.



Imagen 11: Pica de lavado

El lavado se basará en frotar las banderolas, mediante una esponja blanda, con agua y un producto especializado para el lavado de plásticos. Será necesario el uso de guantes.

A continuación se muestran los productos seleccionados para llevar a cabo el proceso:

- Esponja: esponja suave Mothercare (3,90 €/unidad)



Imagen 12: Esponja

- Guantes: **Spontex Guantes Triple Capa** (Guantes extra resistentes, incluso al utilizar productos agresivos gracias a su doble baño de látex, reforzado con una tercera capa de neopreno. Disponibles en tallas S, M, L y XL) (1,50 €/unidad).



Imagen 13: Guantes

- Producto de limpieza para lonas y banderolas de material plástico: **IOSSO Pulitore Tessuti PVC** (Pulidor de tejidos de PVC y desengrasante activo, ideal para resolver el problema de pulir superficies en las cuales otros productos no pueden resolver. Elimina las manchas en lonas y tejidos de tapicería) (10 €/unidad).



Imagen 14: Producto de limpieza

9.3.4. Secado de banderolas

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el lavado se llevará a cabo en seco, de manera superficial. Este hecho facilitará mucho la fase de secado, pues el material no absorberá mucha cantidad de agua. Para el secado, se dispondrá de un tendedor donde se colgarán las banderolas. También se dispondrá de un secador por si se quiere acelerar el proceso en algún caso.

- Secador: **Pistola de Calor ADIR 1500 W** (350 €): muy potente, se deberá usar a baja potencia.



Imagen 15: Secador

9.3.5. Dibujo o esbozo para el diseño del producto final

Una vez se tiene la banderola lista, es importante tener una idea más o menos clara de cómo se quiere que sea el producto final. Para ello, previamente se dibujará a mano y después a ordenador un croquis con las medidas y forma. A continuación se muestra lo que podría ser un ejemplo:

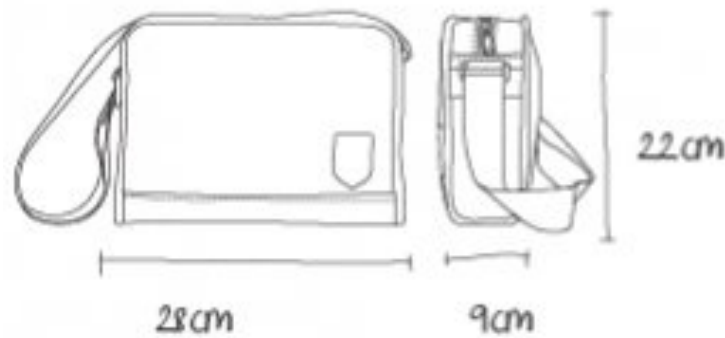


Imagen 16: Croquis producto

9.3.6. Corte de banderolas

Una vez secas, las banderolas se deberán cortar y adaptar según el producto que se quiere obtener. Para proceder al corte, se utilizarán herramienta especializadas para lonas de PVC.

- Herramienta de corte: **BOSCH Electric Cutter** (multifuncional a batería modelo PMF 10, 150 W (150 €))



Imagen 17: Cutter

9.3.7. Confección de productos

Para acabar, se procederá a la confección del producto final. Para ello, se dispondrá de una máquina de coser. En un inicio, se empezará a confeccionar con una máquina de segunda mano para evitar los costes de comprar una nueva. Si ésta va bien, más adelante se comprará una nueva y se irá aumentando el número de máquinas a medida que aumente la necesidad de producir. En caso de que con esta primera máquina no se obtengan los resultados deseados, se invertirán esfuerzos en ir probando distintos modelos, pues se considera que es una buena confección es un paso clave de cara al éxito del producto final.

A continuación se muestran ejemplos de máquinas que se podrían adquirir para probar su funcionamiento:

- Máquina de coser plana industrial 8700 con bancada y motor 220V (425 €):



Imagen 18: Propuesta de máquina 1

- Máquina de coser industrial marca REFREY (350 €):



Imagen 19: Propuesta de máquina 2

- Máquina de coser industrial marca MITSUBISHI (500 €):

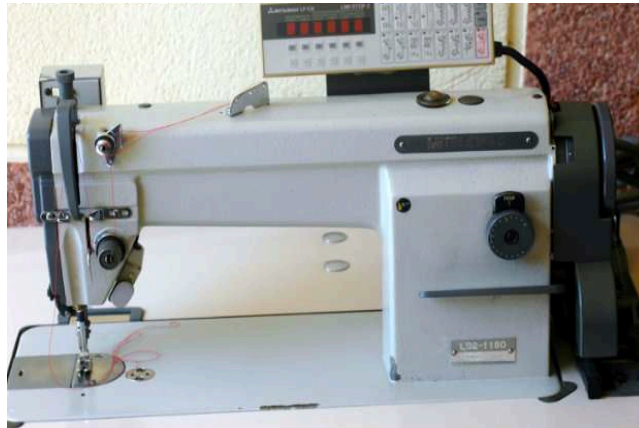


Imagen 20: Propuesta de máquina 3

Como primera máquina se adquirirá la última de las tres expuestas, por ser electrónica y de un precio razonable.

9.3.8. Elementos externos para detalles y acabados

Finalmente, es importante destacar que para el acabado de algunos productos se comprarán elementos (como cremalleras, velcros o cierres) a proveedores externos. Se contactará con ellos y se harán los pedidos mensuales según las previsiones de demanda.

- Cremalleras: Tamaño especial de cremallera inyectada con separador con la malla dentada en plástico 80 centímetros (1,90 €/ud).



Imagen 21: Cremallera

- Adhesivos VELCRO: proporcionan un cierre simple y de fácil uso para prendas, accesorios y artículos de decoración del hogar. Estos sujetadores para costura en telas y prendas se pueden usar en lugar de botones, broches o cremalleras; además, se pueden lavar a máquina o en seco. (0,90 €/ud).



Imagen 22: Adhesivo VELCRO 1

- Cierres: cierres tipo mochila de anchura interior 16 mm, largo 40,5 mm y ancho 26 mm. Todos los colores (0,52 €/ud).



Imagen 23: Cierres 1

9.4. Proceso de venta

9.4.1. Puntos de venta tienda-taller

Puesto que los productos se confeccionarán en el mismo lugar donde se van a vender, este proceso no supone mucho movimiento en cuanto al plan de operaciones. Simplemente será necesario transportar las banderolas desde el punto de recogida que indiquen el ayuntamiento hasta el local. Esto se hará inicialmente con vehículo privado y, a medida que vaya aumentando la producción se planteará comprar furgonetas que lleven el nombre de la empresa.

Una vez fabricados los productos, se pondrán a la venta en la zona de tienda. En ella habrá un encargado responsable que atenderá al público. Además de los productos expuestos en la tienda, el cliente tendrá la posibilidad de hacer encargos. Se calcula que se le podrá entregar su producto en menos de una semana.

9.4.2. Venta online

Mediante el servicio web, los usuarios podrán seleccionar customizar sus propios productos. Para ello deberán registrarse como usuarios de la web, simplemente para controlar y poner nombre a los pedidos y dirección donde enviar los productos.

Por un lado, los usuarios registrados podrán acceder a una base de datos donde aparecerán todas las banderolas ordenadas por fechas y eventos. Posteriormente, seleccionarán qué producto quieren encargar con esa banderola. Tendrán también que decidir si quieren pasar a buscar su producto por un punto de venta o desean que les sea enviado a casa a través de un transportista. Finalmente, procederán al pago mediante servicio PayPal o tarjeta bancaria. Se calcula que el cliente recibirá su producto en menos de una semana.

9.4.3. Venta a otras tiendas

Como se ha explicado en el apartado 6.1.3.1., también se va a considerar la opción de vender a otras tiendas. Esta opción incluye las siguientes operaciones:

- Búsqueda de tiendas de diseño:

Es importante tener en cuenta el ambiente en el que se quiere promocionar los productos. Por este motivo, se buscará un estilo de tienda concreto, con artículos de diseño de nivel. No se quiere vender productos Re-Banner en cualquier tienda de souvenirs.

- Contacto y acuerdo con tiendas:

Una vez localizada la tienda en la cual se quiere vender productos Re-Banner, se establecerá contacto con su dueño o comercial para llegar a un acuerdo.

- Transporte de productos:

Re-Banner cubrirá los gastos que supone transportar los productos a la tienda. En un inicio se hará con vehículo privado y, a medida que vaya aumentando la producción, se planteará comprar furgonetas que lleven el nombre de la empresa.

- Control y seguimiento:

Se deberá hacer un seguimiento cercano de cómo evolucionan las ventas en las diferentes tiendas. En caso de ser favorables, se darán más productos para ser vendidos y se intentará buscar tiendas similares o en la misma zona. En caso contrario, se estudiarán los motivos por los cuales los productos no tienen el éxito esperado y se intentará poner remedio o incluso abortar el acuerdo con la tienda en cuestión.

9.5. Cálculo de tiempos

Debido a que se ofrece una amplia gama de productos, el tiempo de producción variará según el tipo seleccionado. En este apartado se ha considerado oportuno diferenciar entre productos de mayor tamaño (bolsos, maletas, bolsas de deporte...) y productos pequeños (fundas, monederos, estuches...). Sin embargo, como se verá a continuación, la mayoría de partes del proceso coinciden.

Para estimar los tiempos, se ha puesto a prueba todo el proceso partiendo de una lona publicitaria. En primer lugar, se ha lavado lo correspondiente a la superficie de una banderola. Este proceso, que incluye preparar el estropajo y la mezcla de agua

y jabón especial, ha durado aproximadamente 15 minutos. Se considera que de cada banderola publicitaria se obtendrá un producto de tipo grande o tres pequeños.

Como se ha mencionado anteriormente, antes de proceder al corte de la banderola, se debe tener claro el diseño del producto final. Se calcula que se va a dedicar cierto para un primer diseño pero, puesto que este será un patrón que se irá repitiendo, este tiempo no se tendrá en cuenta.

A continuación se va a proceder al corte de la banderola. Este proceso también seguirá el patrón según diseño. Por este motivo, se calculan máximo 10 minutos más para llevarlo a cabo en el caso de productos pequeños. En el caso de productos grandes este tiempo se ve muy reducido, pues se empleará prácticamente una banderola entera.

Para acabar, la máquina de coser dará forma al producto final. Cuando se trata de un producto de mayor volumen, la confección y acabado duran aproximadamente 1 hora. Para los productos de menor tamaño, se emplean aproximadamente 30 minutos.

A modo de conclusión, los totales de tiempos por producto serán:

<i>Tiempos (min)</i>	Lavado banderolas	Corte	Confección y acabado	Transportes y extras	TOTAL
Productos pequeños	5	10	30	5	50
Productos grandes	15	2	60	5	82

Tabla 4: Tiempos de producción

En definitiva, si se supone un tiempo medio de proceso entre productos grandes y pequeños, este sería de aproximadamente 65 minutos, es decir, 1 hora y 5 minutos por producto, desde que se obtiene la banderola hasta que el producto está listo para ponerse a la venta.

9.6. Instalaciones básicas

- Agua Caliente Sanitaria: La producción de agua caliente será destinada para el consumo sanitario en el lavabo del taller y la zona de lavado.
- Aire acondicionado y calefacción: La zonas de tienda y taller necesitan climatización y aire acondicionado.

- Ventilación: La ventilación del taller se realizará: de forma natural (mediante rejillas); y de forma diluida y forzada (por medio de ventiladores).
- Iluminación: La iluminación existente en el taller será de tipo natural y artificial, con fluorescentes de bajo consumo.
- Instalación eléctrica: El suministro para el taller será en baja tensión. Se puede optar por este modelo ya que no se requiere de grandes máquinas de producción que demanden mucho consumo eléctrico.
- Prevención contra incendios: Los aspectos relacionados con la prevención contraincendios se llevarán a cabo una vez se realice el proyecto técnico de las instalaciones, y se regirá por la normativa establecida.

9.7. Capacidades

9.7.1. Factores influyentes en la capacidad de una empresa

Antes de calcular, cabe mencionar que existen diversos aspectos que pueden afectar a la capacidad productiva de la empresa. Éstos se muestran en el cuadro que aparece a continuación:

Factores internos	Factores externos
<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento de las infraestructuras productivas - Capacidad de los empleados - Gestión entre fases de la producción - Comunicación entre partes - Capacidad en la toma de decisiones - Ergonomía 	<ul style="list-style-type: none"> - Trato y espera proveedores - Transporte - Suministro de energía - Buen funcionamiento de la distribución

Tabla 5: Factores

9.7.2. Cálculo de capacidades y producción

Se deben tener en consideración algunos aspectos antes de proceder al cálculo de capacidades:

- El estudio de capacidades es aplicable una vez instalada y en funcionamiento la primera tienda-taller.

- Cada jornada laboral tiene un único turno de 8 horas con 7.30 horas efectivas (dos descansos de 15 minutos).
- Cada año tiene 256 días laborales.
- Puesto que se prevé que habrá algún pico de demanda (en Navidad o en verano), se valora la opción de contratar un segundo operario.

A continuación se llevará a cabo el cálculo de la capacidad máxima que se podría obtener de acuerdo con los recursos disponibles.

- Tiempo de ciclo de fabricación de productos: 50 minutos (pequeños), 82 minutos (grandes).
- Tiempo real de trabajo diario del un operario en taller: 7 horas y media (450 minutos al día).
- Tiempo real del personal de taller dedicado al proceso de producción: 405 minutos (90% de la jornada laboral). En el 10% restante se incluye gestión de material, contacto con proveedores, reuniones, transporte...
- Colaboración del emprendedor en producción (15% de la jornada laboral): 67,5 minutos. Se considera que el emprendedor (más encargado de la tienda) también aportará a la producción.

Así pues, en términos de producción, contando que se empezará por un operario en cada tienda-taller, se obtiene:

Periodo	Trabajadores	Tiempo de trabajo en producción	Total tiempo en producción	Tiempo de ciclo del producto (media)	Productos diarios
Normal	1 operario	405	472,5	65	7,27
	1 emprendedor	67,5			
Picos de demanda	2 operarios	810	877,5	65	13,50
	1 emprendedor	67,5			

Tabla 6: Producción máxima diaria

A continuación calculamos las capacidades anuales según los criterios anteriores. Se supone 256 días laborables anuales y las vacaciones a la hora de hacer los cálculos.

Periodo	Trabajadores	Días de trabajo	Producción diaria	Producción anual	Media anual
Normal	1 operario	176	7,27	1279,38	2359,38
	1 emprendedor				
Picos de demanda	2 operarios	80	13,50	1080,00	
	1 emprendedor				

Tabla 7: Producción máxima anual

Se ha estudiado la capacidad máxima de producción que tiene una tienda-taller de la empresa, acorde con los recursos.

Sin embargo, no siempre se producirá a niveles de capacidad máxima. Se considera que la demanda irá creciendo a medida que la marca se conozca y ponga de moda. A continuación se muestra una aproximación de la demanda prevista, dejando clara esta tendencia positiva:

Etapa	Introducción	Crecimiento		Maduración	
Años	1	2	3	4	5
Ventas previstas diarias	4	7	10	12	18
Ventas previstas anuales	1248	2184	3120	3744	5616

Tabla 8: Previsión de ventas

10. PLAN DE MARKETING

10.1. Producto

10.1.1. Estudio de la competencia

A la hora de querer desarrollar una nueva idea de negocio, es importante tener en cuenta la posible influencia de iniciativas similares ya existentes. No cabe duda que, ya sea de manera directa o indirecta, la competencia juega un papel clave en todos los aspectos de una empresa. Por este motivo es importante realizar un estudio detallado sobre el sector en el que se va implantar la idea de negocio.

10.1.1.1. Búsqueda de patentes o marcas registradas

Existen numerosas patentes sobre banderolas publicitarias y sobre el uso de material reciclado para la confección de complementos. Son ejemplos de patentes:

Banderola informativa y/o publicitaria

Descripción del objeto patentado: Banderola o cartel informativo o publicitario, del tipo de las que se colocan habitualmente a considerable altura, sobre un poste, farola u otro elemento similar.

Número de publicación: 1 054 335

Número de solicitud: 200300846

Fecha de publicación de la solicitud: 01.07.2003

Bolso de resistencia especial con material reciclado de cinturón de seguridad

Descripción del objeto patentado: Bolso ligero y de alta resistencia al peso a transportar en el mismo, con material ignífugo, resistente al agua y otros agentes externos, en el que los materiales utilizados para su fabricación consisten en retales de cinturones de seguridad de vehículos.

Número de publicación: 1 077 356

Número de solicitud: 201200501

Fecha de publicación de la solicitud: 06.07.2012

Bolso de resistencia especial con material reciclado

Descripción del objeto patentado: Bolso ligero y de alta resistencia al peso a transportar en el mismo, con material ignífugo, resistente al agua y otros agentes externos, en el que los materiales utilizados para su fabricación consisten en desechos reciclados de diversos productos. Los materiales básicos y principales son lonas de camiones, carpas de eventos, lonas publicitarias y cinturones de seguridad de vehículos, todos ellos procedentes de desguaces, vertederos o de otro origen, si bien todos ellos tienen con característica esencial el agotamiento de su vida útil para la que resultaron fabricados.

Número de publicación: 1 075 451

Número de solicitud: 201100590

Fecha de publicación de la solicitud: 13.10.2011

A pesar de que hoy en día existen patentes relacionadas con el tema en cuestión, la idea específica de la fabricación de bolsos y complementos a partir de banderolas publicitarias recicladas no está aún patentada. Por este motivo, el primer paso que se debe seguir es patentar la idea y así contar con las ventajas que este hecho proporciona. Una patente permite defenderse legalmente ante pretensión de explotación comercial, alegando copia o plagio. También permite la posibilidad de alquilar o vender el derecho con limitaciones territoriales o sin ellas (licencia de uso o transferencias de concesión). Además, por el hecho de poseer una patente, el Estado garantiza protección del derecho por el plazo que dure la patente. De esta manera se protegen la confidencialidad de los secretos.

10.1.1.2. Estudio y visita de ideas similares implantadas

FREITAG

La primera marca que hizo realidad la idea de la confección de complementos a partir de material plástico reciclado fue FREITAG. La idea de esta marca se basa en la última de las tres patentes presentadas en el apartado anterior: confección de complementos a partir de lonas de camión.

Su logotipo:



Imagen 24: Logotipo FREITAG

Desde 1993, la empresa suiza FREITAG confecciona accesorios a partir del material de las lonas de camión usadas. Este proceso se lleva a cabo mediante cinco pasos principales, descritos en su página web (www.freitag.ch):

1. FREITAG se hace con las lonas de camión que se retiran tras varios años circulando por las carreteras
2. Se cortan las grandes lonas en secciones
3. Mediante un sistema de lavadoras gigantes y procesos químicos y específicos, se lavan las lonas.
4. Se diseñan los productos y se confeccionan
5. Se distribuyen entre las tiendas

Las imágenes que aparecen a continuación muestran las diferentes fases del proceso:



Imagen 25: Lonas de camión



Imagen 26: Se dejan reponer las lonas



Imagen 27: Lavado de lonas



Imagen 28: Se cortan las lonas



Imagen 29: Ejemplo de cartera FREITAG



Imagen 30: Ejemplo de bolso FREITAG

FREITAG tiene tiendas por todo el mundo:



Imagen 31: Tiendas FREITAG

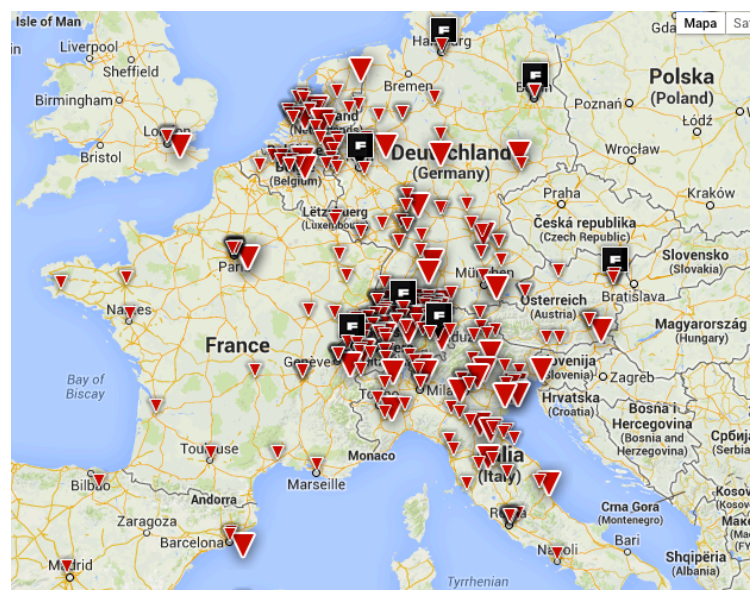


Imagen 32: Tiendas FREITAG en Europa



VAHO

VAHO es una empresa catalana que nace en 2001. Se dedica a la venta de bolsos y accesorios fabricados, principalmente, con las banderolas publicitarias de PVC colgadas en las farolas de la ciudad.

Su logotipo:



Imagen 35: Logotipo VAHO

La empresa compra al Ayuntamiento de Barcelona los carteles publicitarios en desuso y, a partir de ellos, confecciona bolsos, carteras, monederos, cinturones y otros tipos de accesorios. Antes de que VAHO naciera, estos carteles se quemaban una vez usados. Ahora, estos se limpian y preparan para poderse adaptar a los productos deseados. En definitiva, el proceso de reciclaje de esta empresa consiste en hacer de un residuo, una materia prima.

A continuación se muestra el procedimiento que VAHO lleva a cabo para confeccionar sus productos, descrito en su página web (www.vaho.ws):

1. VAHO busca, encuentra y almacena las banderolas publicitarias de PVC de la calle
2. Diseña los productos que van a dar vida a las banderolas
3. Arregla y limpia las banderolas para poder adaptarlas a los productos (lo hacen integrantes de la CEO del Maresme: fundación sin ánimo de lucro que impulsa y promueve la integración social)
4. Confecciona los productos en la cárcel La Modelo de Barcelona en colaboración con CIRE, Centro de Iniciativas para la Reinserción.
5. Controla la calidad
6. VAHO pone sus productos a la venta



Imagen 36: Recolecta de banderolas



Imagen 37: Banderolas



Imagen 38: Diseño



Imagen 39: Corte



Imagen 40: Cartera VAHO



Imagen 41: Monedero VAHO

Por último cabe mencionar que, además del uso de carteles publicitarios, las tiendas de VAHO ofrecen productos hechos a partir de otras materias como el caucho de neumático, los sacos de café o los chalecos fluorescentes que forman parte de los uniformes de los barrenderos municipales. Un nuevo proyecto que la empresa está empezando a llevar a cabo es la confección de muebles a partir de materiales reciclados (bidones metálicos y palés de madera).



Imagen 42: Bolso caucho



Imagen 43: Bolso saco café

VAHO tiene un total de 5 tiendas en la ciudad de Barcelona, situadas:



Imagen 44: Localización tiendas VAHO

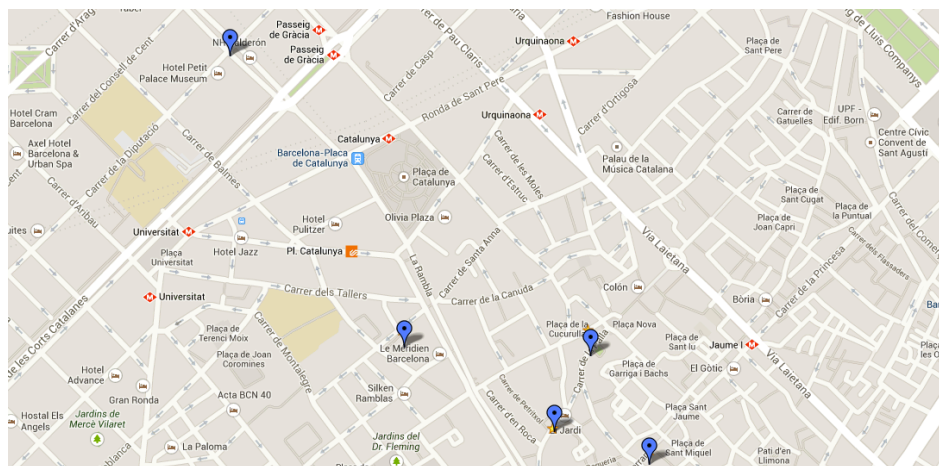


Imagen 45: Localización tiendas VAHO en Barcelona

Tras realizar una visita a la tienda situada en Rambla de Catalunya número 30 y haber accedido a una entrevista con la dependiente de la misma, se han conocido aún más aspectos de la empresa. VAHO tiene una franquicia en Australia y otra en

China. Según la dependienta de esta tienda, allí los accesorios tiene muy buenos números de venta.

Discapacitados psíquicos y presos son los encargados de trabajar en la confección de los productos VAHO. Esto, más que una gran labor social, representa una mano de obra muy barata para la empresa. Sin embargo, los bolsos se venden a precios considerablemente altos y esto, según cuenta la dependienta, es el principal motivo de los bajos números de venta.

Cabe destacar también que los productos de VAHO encuentran su mayor éxito en la explotación de la “marca Barcelona” y esto hace que los turistas que visitan la ciudad formen parte de la principal tarjeta de clientes.

DEMANO

DEMANO es una empresa creada por Marcela Manrique, Liliana Andrade y Eleonora Parachini en 1999 en Barcelona. Se basa en la idea de reutilizar el material publicitario de desecho de la ciudad, concretamente las banderolas de PVC que promocionan exposiciones, festivales y eventos. DEMANO utiliza esta materia prima en la producción de bolsos y accesorios.

Su logotipo:



Imagen 46: Logotipo DEMANO

Tras realizar una visita a la tienda y haber accedido a una entrevista con la dependienta de la misma, se han conocido aún más aspectos de la empresa. La idea que inspiró el proyecto, según cuenta la dependienta, radica en una experiencia personal de las emprendedoras. Un día por casualidad, encontraron una banderola tirada en el suelo y se pararon a recogerla; comprobaron la gran calidad del material que la componía y vieron que este era muy resistente, flexible e impermeable. A partir de entonces, empezaron a pensar en ideas para sacarle partido a este material que contrariamente iba a ser quemado. La primera creación fue la confección de un bolso.

Hasta el día de hoy, DEMANO ha ido creciendo, desarrollando sus productos y ampliando su mercado a otros países. Se trata de un proyecto basado en el respeto por el entorno y el medio ambiente pero no deja de lado la consciencia estética a la hora de confeccionar sus productos.

Una única tienda está situada en la calle Carders 36, Barcelona:



Imagen 47: Localización DEMANO

10.1.1.3. Conclusiones del estado del arte

A modo de conclusión, después de haber realizado el estudio de la competencia, se pueden decir lo siguiente:

1. La empresa FREITAG destaca en primer lugar en todos los aspectos. Productos hechos a partir de lonas de camión, de mucha calidad y acabado, estéticamente muy atractivos y caros. Es una empresa conocida a nivel internacional, pues tiene tiendas en multitud de ciudades del mundo.
2. La empresa más importante de este estilo a nivel local en España es VAHO. Adopta la idea de usar el material de las banderolas publicitaria para confeccionar sus productos pero no tiene mucho éxito de ventas.
3. En último lugar se sitúa DEMANO. Empresa muy parecida a la anterior pero menos conocida, pues solo tiene una tienda.
- 4.

10.1.1.4. Aspectos a mejorar de la competencia

Tras haber realizado un estudio del estado del arte, existen varios aspectos de otras empresas que se querrán respetar y mantener a la hora de emprender el negocio propio. De la misma manera, existen también otros puntos que se buscará mejorar.

- Productos “a la carta”

Se buscará ofrecer un servicio online fácil y entendedor mediante el cual que el cliente escoja un cartel de la web y se diseñe su propio producto. Esta opción se ofrece solo con bolsos en alguna de las empresas mencionadas.

- Invertir en publicidad

Dar a conocer mucho más el producto en cuestión, hacer que la gente conozca la marca y el concepto de reciclaje en el cual se basa el proceso de producción.

- Explotar más el concepto de “marca de ciudad”

Tener en cuenta la manera de colocar los carteles en los productos, escoger aquellos carteles donde aparezcan rasgos identificativos, posicionar el nombre de la ciudad en una zona centrada... En definitiva, hacer cada bolso identificativo de la ciudad en cuestión.

- Producir más productos de éxito

Centrarse en esos carteles que más éxito tienen y porqué: la vendedora de una de las tiendas comenta que, ya sea debido al diseño o al valor sentimental, existen carteles que triunfan mucho más que otros entre lo clientes. Se debe potenciar y sacar partido de este hecho fabricando y vendiendo más de estos productos.

- Otros materiales reciclables para hacer productos

Se deberán constantemente invertir recursos y realizar una búsqueda constante de otros materiales y nuevas vías de producción que residan en el concepto de reciclaje.

- Mirar la distribución de las tiendas

Se ha visto que, por ejemplo, todas las tiendas de VAHO que existen actualmente están situadas en una misma zona de la ciudad; unas se hacen competencia a las

otras. Se deberían abrir nuevas tiendas en lugares estratégicos por lo que al turismo respecta (al lado de la Sagrada Familia, en el Parc Güell...).

En conclusión, se buscará estudiar a fondo la localización de las tiendas en una misma ciudad.

- Apertura de franquicias:

Se planteará la opción de estudiar la posible apertura de franquicias en otras ciudades del mundo.

- Bajar precios:

Todo producto busca ser competitivo en el mercador. En este caso, se considera que los precios actuales de la competencia son muy elevados y por este motivo, se buscará reducir precios sin bajar calidad y acabado.

12.1.2. Características del producto

Este plan de empresa consiste principalmente en el lanzamiento de una nueva marca de complementos. No se trata de un solo tipo de producto en concreto, sino de un **conjunto de accesorios** que comparten un denominador común: su confección a partir del material reciclado de las **banderolas** publicitarias de diferentes ciudades del mundo, que de lo contrario son quemadas o desechadas. Por lo tanto, la intención principal de esta idea de negocio es convertir un residuo en una materia prima.

Se pretende poder llegar a confeccionar una gran **variedad** de productos, que se adaptaran a las distintas necesidades de los consumidores. Los principales artículos que se pondrán a la venta serán aquellos que se usan para transportar objetos personales, es decir, mochilas, carteras o bolsos y todo tipo de accesorios y complementos como monederos, estuches o fundas. Aun así, no se descarta la opción de ampliar o modificar la gama de productos ofrecidos a medida que se avanza en la implantación del negocio.

No solamente se ofrecerá variedad en cuanto a la utilidad del accesorio, también se distinguirá según la procedencia de la banderola que lo confecciona. Se pondrán a la venta productos elaborados a partir de banderolas de distintas ciudades del

mundo. Este aspecto hará de todos los complementos ofrecidos, productos **auténticos y únicos**.

A pesar de las limitaciones previamente impuestas por las características del material, se invertirán los máximos esfuerzos en la obtención de un producto de **calidad**. Se buscará que éste sea duradero, permeable y con un buen acabado. Cabe añadir, también, que los colores, estampados y diseños de las banderolas harán de los artículos objetos estéticamente **atractivos**. Además, se estudiará la disposición de las banderolas en el producto final, de forma que se buscará obtener accesorios llamativos y que inciten a su compra.

Esta idea de negocio trata de la elaboración de complementos que no son de necesidad básica para el consumidor, pero sí se deben encargar de hacer su vida más fácil y cómoda. Para ello, el producto ofrecido debe ser diseñado de una forma que garantice su **ergonomía**. Ésta tiene como objetivo principal el consumidor, usuario y características del contexto en el cual el producto vaya a ser usado. Se busca que las características del mismo se adapten a las características de la persona que lo va a usar. Para ello, se buscará la obtención de un producto final ligero y fácilmente llevable. De esta forma se tratará de evitar fatigas y molestias físicas en el consumidor.

A modo de conclusión, las características que todo producto deberá tener son:

- Confeccionado a partir de material reciclado
- Artículos únicos y auténticos
- Producto de calidad, buen acabado
- Resistente, permeable, duradero
- Útil, que cumpla su función
- Atractivo estéticamente (colores, formas, letras, contenido...)
- Diseño estudiado (colocación de la banderola)
- Ergonómico, cómodo (ligero, fácilmente llevable,...)
- Variedad de productos (diferentes productos y a partir de banderolas distintas)
- Opción de customizar los propios productos

10.1.3. Listado de productos

A continuación se listan todos los productos que se tiene intención de producir para dar nombre a la marca.

Objetos personales

Bolsos

Carteras

Mochilas

Bolsas de viaje

Bolsas de deporte

Mobiliario (más adelante)

Puffs

Mesas

Sofás

Sillas

Cuadros

Posa lápices

Carpetas

Complementos/Gadgets

Monederos

Cinturones

Estuches

Tarjeteros

Fundas de ordenador/tabletas/móviles

Chancas

Chubasqueros

Paraguas

Cantimploras

12.1.4. Servicio web

La marca hará mucha énfasis en la creación de un servicio web que sea cómodo, rápido y seguro para el consumidor. La página de la marca será no solo una fuente de información para el cliente sino también un canal de venta directo.

Como se ha especificado anteriormente, la web tendrá el dominio “.es”. Sin embargo, se ha hecho una prueba de creación de página web con una herramienta gratuita:

Dirección web: <http://www.rebanner.jimdo.com>



Imagen 48: Web prueba

Tienda online: <http://www.rebanneronlineshop.jimdo.com>

RE-BANNER ONLINE SHOP te ofrece la posibilidad de diseñar tus propios productos.

Elige una banderola, un producto patrón dónde ponerla y en unos días RE-BANNER te lo trae a casa!

PRODUCTOS



Una gran variedad de banderolas esperando a dar forma a tu bolso favorito!

Tienes banderolas de las ciudades más importantes de mundo, que darán a tu complemento un carácter único y auténtico.

[Comprar online](#)

DESCUENTOS



RE-BANNER te lo trae a casa sin gastos de envío!

El precio de venta del producto será tu precio final. Sin letra pequeña, sin gastos añadidos.

[Ver descuentos](#)

CONTACTO



Esto es solo un texto de prueba.

Anima a tus visitantes a que se pongan en contacto contigo u ofrece información sobre algún otro tema.

[Contáctanos](#)

Imagen 49: Tienda online prueba

Además, puesto que se venderán productos por todo el mundo, se buscará que la web esté disponible en INGLÉS (principal), Español, Francés, Alemán. Para ello se debe crear una página igual en diferentes idiomas y enlazarlas.

También, a modo comercial es importante tener en cuenta varios aspectos que podrían afectar a la comunicación con el cliente. Este es, por ejemplo, el hecho de hacer aparecer una marca como la primera de la lista.

Como hacer que tu web aparezca la primera en buscadores como google?

- Opción 1: Enviar solicitud:
http://www.google.com.cu/addurl/?continue=/addurl. En principio te envían un presupuesto concretando los costes. Cabe mencionar que se ha optado por esta opción en un inicio pero *google* no ha enviado el presupuesto. Se debe seguir insistiendo en esta opción, pues es la más directa.
- Opción 2: crear anuncios pagando con herramientas como *www.adwords.google.com* y usted crea sus propios anuncios (es de pago).
- Opción 3: Conseguir numerosas visitas a la página web y al final aparece. Se debería contratar a un informático que creara un programa de iteración que consiguiera que se accediera a la página millones de veces sin parar.

12.2. Punto de venta

Como se ha mencionado anteriormente, el principal canal de **venta directa** serán las tiendas-talleres en las diferentes ciudades. Se buscará implantar el negocio en ciudades importantes por lo que hace a número de habitantes y atracción turística. De esta manera se podrá acceder a un público con disponibilidad y capacidad económica para invertir en los productos ofrecidos.

El plan consiste en el **alquiler de locales** donde única y exclusivamente se fabriquen (zona taller) y se vendan (zona tienda) productos de la marca, pues se considera que de esta forma se gana exclusividad, impacto visual y popularidad. Se estudiará a fondo la localización de los puntos de venta dentro de una ciudad: se buscará situar los locales en las **zonas céntricas** de cada ciudad, pues es donde se considera que existe mayor flujo de gente y atractivo turístico, es decir, de clientes potenciales.

Por lo que a las distintas ciudades respecta, se empezará implantando el negocio en Barcelona y, a medida que el negocio vaya creciendo y los productos se den a conocer, se estudiará la apertura de locales en ciudades cercanas con atractivo turístico y, más adelante, en otros países.

A continuación se muestran las ciudades y los barrios de cada ciudad donde se tiene intención de llegar a instaurar una tienda y vender los productos de la marca en un futuro a largo plazo:

Ciudad	Tiene banderolas?	Barrio
Barcelona	Sí	Parc Güell, Sagrada Familia
Madrid	Sí	Sol-Gran Vía
Londres	Sí	Camden Town
París	Sí	Mont-Matre
Berlín	Sí	Mitte, Prenzlauer Berg
Nueva York	Sí	Soho
San Francisco	Sí	Haight-Ashbury
Singapur	Sí	Orchard Road
Hong Kong	Sí	Tsing Tsa Tsui

Tabla 9: Banderolas en las ciudades

Es importante tener en cuenta si existen o no banderolas en las ciudades anteriormente mencionadas, pues los productos dependerán de ello.

Finalmente cabe mencionar que se usará un canal de **venta online** para la confección y distribución de los productos customizados. Los usuarios, mediante la página web, podrán realizar sus diseños y la sede de la ciudad en cuestión se encargará de transportar el artículo deseado.

10.3. Precio

En cuanto al precio, se debe tener en cuenta que los complementos son artículos que admiten un rango de posibilidades muy amplio. Cuando se elabora un producto de este tipo, aparece una gran cantidad de aspectos a tener en cuenta como, por ejemplo, la calidad del accesorio, su estética, el acabado, la exclusividad, el tiempo, etc. De esta manera, no existen unos precios estándar ya establecidos para los productos de esta área, sino que el precio del producto final depende del peso que se le da a cada uno de estos factores.

Es importante destacar que, en esta idea de negocio en concreto, la materia prima a partir de la cual se confeccionan los productos es relativamente barata. No se trata de materiales caros como el cuero o la piel; dado que son residuos, las banderolas de PVC se obtendrán a muy bajo coste. Ésta es, sin duda, una ventaja importante a tener en cuenta cuando se establezcan los precios de los distintos productos que se pongan a la venta.

También se debe hacer énfasis en el impacto que supone el hecho de fijar un precio u otro. De entrada, un precio de venta elevado se suele asociar directamente a la buena calidad del producto. Contrariamente, cuando un artículo es demasiado barato, se puede llegar a pensar que se podrán encontrar defectos, fallos o poca durabilidad en la elaboración final.

En este caso, puesto que se trata de un producto de calidad y diferente de lo habitual, no se buscará establecer unos precios muy bajos. Por un lado, la confección de productos supondrá muchos costes y se tendrá que rentabilizar la inversión inicial. Por otro lado, se buscará evitar que el cliente se haga una idea equivocada o ponga en duda la calidad del artículo que va a comprar.

Sin embargo, tampoco interesa poner unos precios muy elevados, ya que no se busca la creación de una marca exclusiva destinada a un público selecto. Los productos que se van a poner a la venta buscarán un precio intermedio, un **equilibrio** entre los diferentes factores a tener en cuenta en la elaboración de artículos parecidos.

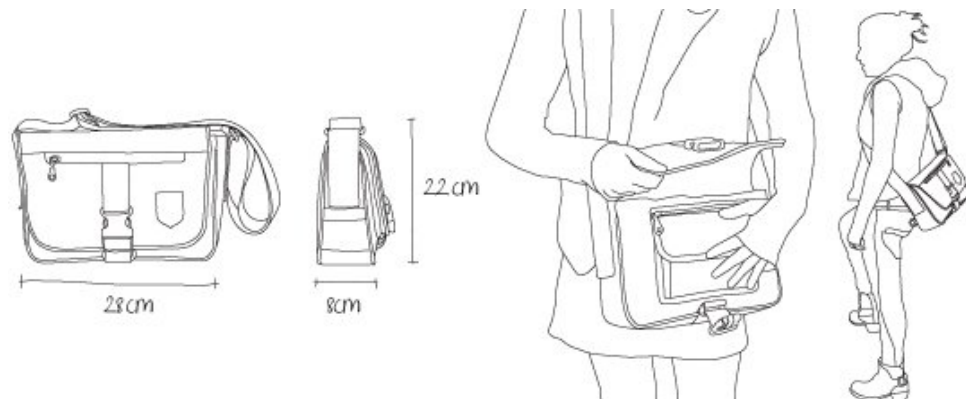
El establecimiento del precio de un producto también debe abarcar un estudio de los precios impuestos por la posible **competencia**. En este caso, después de haber realizado el estado del arte, una de las conclusiones más destacables es el hecho de que las marcas ya establecidas en el mercado obtendrían más beneficios si bajaran ligeramente los precios de sus productos. No se debe olvidar que los artículos puestos a la venta no son productos de necesidad básica, por tanto, las personas no están dispuestas a comprarlos sea cual sea su precio de venta. Por este motivo, se fijará un **precio competitivo**, que establezca un equilibrio entre lo **atractivo** que resulta el producto final (las ganas que tiene la gente de comprarlo) y la **disponibilidad económica** destinada a productos de este estilo (cuánto está dispuesta una persona a pagar por un complemento).

Si todo va bien, y aunque se deban ajustar los presupuestos o reducir los beneficios, la idea será obtener unos precios finales un poco **inferiores** a los de la competencia.

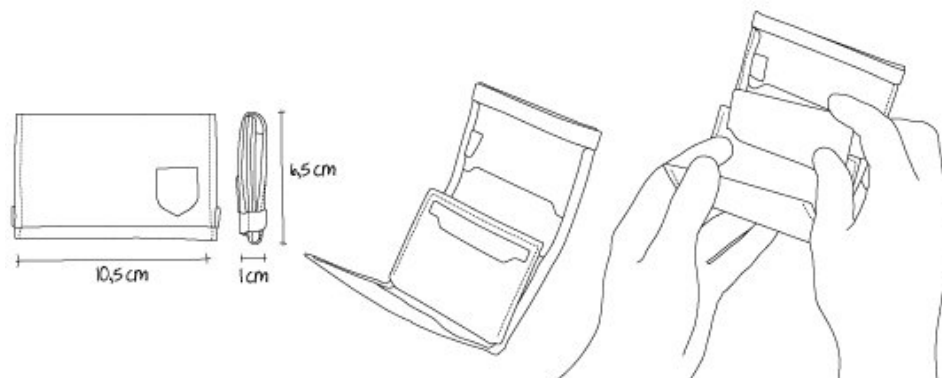
Con tal de realizar una posible estimación inicial de los precios de diferentes productos, se han escogido un par de modelos de una marca ya existente y se ha salido a la calle a informar y a pedir opinión. Los dos modelos elegidos son los siguientes:

Producto núm. 1: cartera

Modelo: Frodo S

Precio de venta: **59 €**Producto núm.2: monedero

Modelo: Gadgets Macro

Precio de venta: **15 €**

Se hace una breve introducción a la idea del reciclaje de banderolas y de la explotación de la marca de una ciudad. También se mencionan las características de resistencia, impermeabilidad y durabilidad del PVC. A continuación, se pregunta, para cada modelo expuesto:

¿Cuál te parece que es un precio razonable para estos artículos? ¿Qué precio te parecería “demasiado barato” (que incite a pensar en mala calidad)? ¿Qué precio te parecería “demasiado caro”, tanto que no lo comprarías bajo ningún concepto?

Resultados obtenidos

Se ha preguntado a un total de 25 personas en ámbito laboral, 15 personas cercanas al emprendedor y 15 turistas que paseaban por las calles del centro de Barcelona. La tabla siguiente muestra la media de los precios que han estimado cada una de las personas encuestadas:

Sector	Producto	Precio estimado	Precio barato	Precio caro
Trabajo	€ 1,00	€ 30,84	€ 11,84	€ 50,40
	€ 2,00	€ 14,32	€ 6,04	€ 26,00
Familiares	€ 1,00	€ 36,00	€ 16,00	€ 52,67
	€ 2,00	€ 15,53	€ 6,13	€ 25,67
Turistas	€ 1,00	€ 45,00	€ 16,33	€ 56,00
	€ 2,00	€ 20,93	€ 7,67	€ 27,67

Tabla 10: Resultados encuesta

Después de realizar la encuesta de precios, se puede concluir que la gente en general está dispuesta a pagar precios en general inferiores a los precios de venta de cada producto.

Cabe destacar que muchas personas encuestadas alegan que el concepto de reciclaje es lo que hace más atractivo el producto, pero que éste no les satisface estéticamente. Por este motivo, dicen, no estarían dispuestos a pagar cantidades muy elevadas de dinero.

Es importante tener en cuenta que se ha preguntado a un grupo de personas donde existe variedad de perfiles, de sexos, edades, procedencia e ideales diferentes.

Gracias a esta encuesta, se puede ver que es necesaria una bajada de los precios de los productos para garantizar el éxito de la idea de negocio. Sin embargo, nos centraremos en los precios de turistas, pues es el público que más interesa.

10.4. Promoción

Como se ha mencionado anteriormente, la idea final de este plan de negocio es la implantación de una marca mundial que sea conocida por todo el mundo. Para ello, se necesita que los productos se “pongan de moda” y que, a pesar de tratarse de artículos que se salen de los estándares de normalidad, engendrar el deseo de adquisición en el mayor número de personas que sea posible. Para conseguir esto, se considera que la promoción juega un papel clave y que se deben invertir gran cantidad de recursos en hacer que así sea.

La principal fuente de información que garantizará un profundo conocimiento de la marca será su página web. Se emplearán muchos esfuerzos en que su diseño sea simple y atractivo, con la idea de llegar de forma clara y concisa al posible consumidor.

Aún y así, con tal de atraer a las personas al sitio web de la marca, ésta se debe, previamente, dar a conocer al máximo número de gente posible. Para ello, se emplearán varios métodos directos que despierten interés en las personas que los reciben.

Se considera que las redes sociales están cada vez más a la orden del día y son una manera fácil y efectiva de acceder al perfil de clientes potenciales. Por este motivo, se usarán plataformas de Facebook, Twitter o Instagram que muestren información sobre la marca y sobre todo, fotografías de los productos.

También se tiene intención de dar a conocer los productos de la marca en la prensa: tanto en los diarios como en la televisión. Para ello, dado que este método de publicidad resulta muy costoso, se buscará asociarse con alguna entidad impulsora del concepto de reciclaje, que pueda financiar parte de la promoción.

No se debe olvidar que toda la promoción se basa en un concepto de imagen. Es decir, los productos de la marca deben entrar por los ojos de la gente, de esta manera se garantizará una buena recepción. Para ello, se deben cuidar mucho aspectos importantes como la presentación de las tiendas. En este caso, por ejemplo, se ambientaran y decoraran las tiendas, haciendo que el consumidor se sienta bien una vez dentro y asocie este concepto a la imagen de la marca.

Otro aspecto importante a tener en cuenta de este estilo es el hecho de contar con personal bien informado de todos sus productos, de dónde vienen, como se confeccionan, etc. Este hecho garantiza, de nuevo, una muestra de buena imagen de cara al consumidor.

Finalmente, es importante tener en cuenta los métodos de promoción que lleva a cabo la competencia. Por lo que se ha visto, esta idea de negocio no está muy impulsada ni se ha dado mucho a conocer; la mayoría de personas encuestadas, por ejemplo, no sabían nada sobre esta iniciativa. Visto esto, se buscará sacar el máximo provecho de este punto débil que ofrece la posible competencia. Se tratará de dar a conocer la idea de confección de bolsos con material reciclado y forzar que ésta se asocie única y exclusivamente a nuestra marca.

10.4.1. Eventos en las ciudades

Barcelona:

Mobile World Congress: carrito-stand con fundas y accesorios para tabletas, móviles y ordenadores.

SONAR y PRIMAVERA SOUND: carrito-stand con cantimploras, chubasqueros, paraguas, mochilas, papeleras.

Barcelona Fashion Week: stand con productos

Barcelona Shopping Night

Madrid:

Salón Motomadrid: se podrían diseñar productos para la ocasión

Cibeles Madrid Fashion Week: stand con productos

San Silvestre Vallecana: carrito-stand con cantimploras, bolsas deporte, mochilas

Londres:

London Design Festival: stand con productos

Wimbledon Tennis: stand con cantimploras, bolsas de deporte

Wireless Festival (Hyde Park): carrito-stand con cantimploras, chubasqueros, paraguas, mochilas, papeleras.

Six Nations Rugby: stand con cantimploras, bolsas de deporte

París:

Oferta de posa lápices, sillas, mesas a los artistas de Mont-Marte.

Nuit des Musées: oferta de productos: papeleras, agendas, posalápices

Fête de la musique: carrito-stand con cantimploras, chubasqueros, paraguas, mochilas, papeleras.

París Jazz Festival: carrito-stand con cantimploras, chubasqueros, paraguas, mochilas, papeleras.

Christmas markets

Nueva York:

Stand-carrito de venta al lado del MOMA. Cuadros y mobiliario. Propuesta de papeleras.

Tribeca Film Festival: film Street

Central Park SummerStage: Concerts

U.S Open: Tennis tournament

New York Chocolate Show

Macy's Thanksgiving Day Parade

4th of July official events

Rockefeller center tree Lighting

Times Square New Year's Eve

Poner un stand

Primavera Sound: <http://www.primaverasound.es/faq> mail a stands@primaverasound.com

Presencia en redes sociales:

Abrir cuenta de Facebook, Twitter e Instagram (GRATIS)

Crear tendencia:

Conseguir que una persona famosa lleve la marca

Hacer campañas publicitarias: diseñar una línea de producto para un evento en concreto

Ofrecer productos en guías turísticas de la ciudad:

TripAdvisor: <http://www.tripadvisor.es/MediaKit?c=overview>

Revista España-Rusa: 4500 euros una página de publicidad

12.4.2. Publicidad para llegar al sector turístico

En el caso de las ciudades españolas, se puede consultar el precio que cuesta poner publicidad mediante diferentes vías que se consideran de acceso al público turístico.

PUBLICIDAD EN TAXIS

Publicidad en Taxis - Cartelería interior y entrega de folletos a los pasajeros

Campañas de 4 semanas de duración	50 taxis	100 taxis	500 taxis
Madrid y Barcelona: cartelería	9.000€	15.600€	69.400€
Madrid y Barcelona: cartelería + entrega de folleto	10.600€	18.800€	85.400€
Resto de ciudades: cartelería	7.800€	13.400€	58.900€
Resto de ciudades: cartelería + entrega de folleto	9.400€	16.600€	74.900€

-Producción gráfica de la cartelería y de los folletos no incluida.

-Precios válidos para campañas publicitarias a nivel nacional, conjugando distintas ciudades.

-IVA no incluido en los precios.

Imagen 50: Publicidad en taxis

	Anuncios 1 PÁGINA	Anuncios 1/2 PÁGINA	AUDIENCIA (nº lectores)	Tarifas Publicidad (PDF)
El País	39.900 €	25.600 €	1.812.000	
El Mundo	28.700 €	13.120 €	1.107.000	
La Vanguardia	15.900 €	11.500 €	752.000	
ABC	22.995 €	15.325 €	543.000	
La Razon	15.602 €	9.609 €	263.000	

Publicidad en prensa económica

	Anuncios 1 PÁGINA	Anuncios 1/2 PÁGINA	AUDIENCIA (nº lectores)	Tarifas Publicidad (PDF)
Expansion	11.200 €	6.950 €	177.000	
Cinco Dias	8.700 €	5.300 €	72.000	

Publicidad en prensa deportiva





	Anuncios 1 PÁGINA	Anuncios 1/2 PÁGINA	AUDIENCIA (nº lectores)	Tarifas Publicidad (PDF)
Marca	24.860 €	14.870 €	2.779.000	
As	17.620 €	8.450 €	1.346.000	
El Mundo Deportivo	6.330 €	3.800 €	607.000	
Sport	4.930 €	2.958 €	608.000	

Imagen 51: Publicidad en prensa

	MUPIS 80x120 cm.	MUPIS 120x176 cm.	Vallas publicitarias 8x3 m.
	cuota mensual de alquiler	cuota mensual de alquiler	cuota mensual de alquiler
A Coruña	690 €	620 €	950 €
Asturias	750 €	830 €	980 €
Alicante	2.400 €	2.950 €	-
Barcelona	-	3.800 €	-
Bilbao	1.080 €	1.150 €	2.600 € (1)
El Hierro	420 €	-	-
Fuerteventura	820 €	580 €	-
Gran Canaria	1.100 €	660 €	1.600 €
Ibiza	-	3.500 €	-
La Gomera	390 €	-	-
La Palma	550 €	450 €	-
Lanzarote	1.180 €	-	-
Leon	470 €	-	-
Logroño	480 €	590 €	-
Madrid T1, T2 y T3	10.200 € (2)	2.900 €	-
Madrid Barajas, T4	-	3.350 €	7.400 € (3)

Imagen 52: Publicidad en aeropuertos

Circuitos de publicidad en mupis 120x176 cm. - Contratación por semanas

	Nº caras	Alquiler 1 semana	Producción gráfica
Metro Madrid I	240	39.900 €	1.970 €
Metro Madrid II	70	16.100 €	1.100 €
Metro Barcelona I	195	24.400 €	1.810 €
Metro Barcelona II	80	15.500 €	1.200 €
Metro Barcelona III	35	8.400 €	750 €
Metro Valencia I	150	37.500 €	1.620 €
Metro Valencia II	75	22.500 €	1.160 €
Metro Bilbao I	78	10.000 €	1.180 €
Metro Bilbao II	25	3.950 €	630 €
Metro Sevilla	35	5.900 €	750 €

Imagen 53: Publicidad en metros

Debido a los elevados costes que supone cualquier método de publicidad parecido a los expuestos en este apartado, no se consideraran como opción en los primeros años del negocio. Más adelante, si la empresa se expande y se obtienen los beneficios esperados, se invertirá más en publicidad.

Una última idea que se considera interesante de cara a dar a conocer la marca y el nombre de la empresa es regalar productos a guías turísticos. De esta manera, llevarán un objeto característico de la ciudad que están enseñando y se conseguirá que los turistas se fijen en ello.

11. ESTRUCTURACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El factor humano es muy importante a la hora de llevar adelante una empresa, es por este motivo que en este apartado se realizará un estudio detallado de recursos humanos para conseguir lograr las metas establecidas.

A lo largo del proyecto, se han ido estableciendo las características principales que debe tener la empresa a lo largo de su etapa de vida. Es por este motivo que este apartado de recursos humanos, se dividirá también en dos partes diferenciadas.

Una primera parte que corresponde a la etapa inicial, donde únicamente habrá 2 trabajadores y se trabajará en el taller y la tienda y una segunda parte donde se analizarán los recursos humanos necesarios para el funcionamiento adecuado de la empresa en la etapa de asentamiento.

El ser capaces de adaptar la estructura organizacional a medida que va creciendo la empresa es uno de los puntos que se destacaron anteriormente para conseguir una organización de la producción adecuada.

11.1 Etapa de introducción

Durante los dos primeros años donde se prevé que la demanda no será muy elevada, únicamente trabajarán dos personas, el emprendedor y una segunda persona contratada.

Cristina Riera (emprendedor): Se encargará de todos los aspectos logísticos de ventas y suministros, además de encargarse de la promoción y búsqueda de prescriptores. Será el responsable de tienda y se encargará también de buscar fuentes de financiación. Por este motivo, una característica muy importante que tiene que tener este perfil es facilidad para comunicarse en inglés.

Operario taller: Se contratará a una persona que tenga experiencia en el mundo de la confección, que sea capaz de fabricar todos los productos del catálogo a partir de la máquina de coser y las herramientas. También lavará las banderolas.

En este punto no se contabilizan horas de trabajo ni porcentajes de dedicación de tareas, ya que es necesario que los dos trabajadores se vayan adaptando a las necesidades.

A medida que la empresa evolucione y siempre en función de la demanda prevista, el personal irá creciendo hasta llegar a la etapa de estabilización, por lo que seguidamente se realiza un estudio más detallado de recursos humanos.

11.2 . Posible ampliación a largo plazo

Para poder afrontar una hipotética etapa en la que el negocio sea un éxito y se decida ampliar a escala mundial y abrir franquicias, es necesario estudiar a fondo los puestos necesarios así como la reestructuración de personal.

11.2.1 Número de empleados y capacidad profesional

En este caso, la empresa otorgará una especial importancia a la selección de personal. Al tratarse de una PYME, factores como la motivación o la cohesión en el trabajo serán muy importantes.

A continuación se detallará la formación y capacidad necesaria de los futuros empleados.

- **Director General:** El puesto de Director General lo ocupará el socio fundador Cristina Riera, Ingeniero Industrial Superior, especialidad en Organización Industrial y titulado en la Escola Técnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona. Destacar que además de las funciones de Director General, realizará las funciones de **Director Comercial y de Marketing**.
- **Contable administrativo:** Se requiere los servicios de un titulado en Ciencias Empresariales con un mínimo de dos años de experiencia que se encargue de los números de la empresa.
- **Comerciales:** Para este puesto son necesarias personas con estudios formativos sobre marketing. Será de especial importancia sus características transversales en cuanto a personalidad así como la experiencia profesional previa.
- **Operarios:** Se requerirá formación y experiencia en el sector. Se les realizará un periodo de prueba de medio año.
- **Jefe de taller:** Se necesitará a alguien con capacidades de dirección de personal. Se pretende que este puesto lo ocupe la persona contratada en los inicios de la empresa, el operario con más experiencia.

- **Encargado de tienda:** Estudios mínimos de bachillerato y con experiencia en la venta directa, que demuestre capacidades de relación social, disponibilidad, entusiasmo y atracción al cliente. Se requerirá un encargado por tienda.

11.2.2. Plan de formación de personal

Se realizará un análisis de puestos de trabajo (ADP). Se considera de especial importancia el capital humano, debido al valor que tiene la cohesión de los implicados en una PYME.

Mediante este plan, quedarán bien definidas las funciones de todos los puestos de trabajo:

- ✓ Identificación del puesto y de la fuente de información.
- ✓ Circunstancias básicas del puesto.
- ✓ Función (objetivo, misión, cometido) y las responsabilidades propias del puesto.
- ✓ Requerimientos que exige el puesto.
- ✓ Condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.

Se utilizará como programas de formación según el puesto que se trate:

- ✓ Técnicas orientadas al contenido, que tratan de transmitir conocimientos o información a nivel cognitivo: La empresa da mucha importancia a la Gestión del Conocimiento. Con la finalidad de aumentar la transmisión de conocimiento entre los diferentes empleados, se realizarán reuniones mensuales entre los trabajadores de nivel 1 a 3 con la posibilidad de incorporar a los de nivel 4.
- ✓ Técnicas orientadas al proceso que intentan cambiar las actitudes, desarrollar autoconciencia o la experiencia sobre otros y modificar las habilidades personales del sujeto: Será posible la realización de algún curso, siempre adecuado al puesto específico de cada uno así como cursos de formación para los operarios de taller.

11.2.3. Política de sueldos

Los sueldos irán principalmente en función del puesto a desempeñar. Analizando la información obtenida a través del Análisis de Puesto se determinarán las responsabilidades de cada puesto y de esta manera se estudiará el sueldo a convenir.

Se valorará y se reconocerá también el esfuerzo y la eficacia de cada trabajador en su puesto y será recompensado económicamente si cumple con los objetivos.

Todos los empleados de Re-Banner dispondrán de doce pagas más dos extras anuales (una en julio y otra en diciembre). En el caso que la empresa disponga de beneficios, estos serán distribuidos en mejoras del proceso de la producción y en promoción de los productos.

11.2.4. Asesores externos/proveedores

Únicamente se contará con asesores externos en el campo de seguros, abogados y limpieza.

Para gestionar los seguros se acudirá a una correduría, también se contará con un notario para la gestión de apertura del negocio y se contratarán servicios de limpieza del local.

En un principio, el emprendedor se encargará de llevar las cuentas de la empresa. Pero a medida que el negocio vaya creciendo y se vaya expandiendo por otras ciudades, se valorará la opción de contratar a una gestoría que haga los números. Este servicio supondrá unos gastos de aproximadamente 1800 euros anuales.

12. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

A continuación se realizará un estudio económico financiero del proyecto.

Cabe destacar que se empezará el negocio con una sola tienda taller en Barcelona, capaz de producir las unidades previstas.

12.1. Inversión en equipamientos generales

La inversión inicial será la siguiente:

ASPECTOS GENERALES				
Concepto	Unidades	Valor	Inversión	Total
TOTAL				€ 17.913,00
Legalización de la actividad				€ 3.460,00
Gastos de constitución	1	€ 3.100,00	€ 3.100,00	
Inscripción cámara de comercio de Barcelona	1	€ 360,00	€ 360,00	
Depósitos y fianzas				€ 6.000,00
Alquiler local Barcelona	12	€ 500,00	€ 4.800,00	
Instalaciones				€ 5.000,00
Adecuación del local	1	€ 5.000,00	€ 5.000,00	
Aplicaciones informáticas				€ 100,00
Creación página web	1	€ 0,00	€ 0,00	
Puesta en marcha servicio compras online	1	€ 100,00	€ 100,00	
Ofimática y material de oficina				€ 3.353,00
Ordenador HP Compaq 6005 Pro	1	€ 503,00	€ 503,00	
Servidor de datos	1	€ 2.850,00	€ 2.850,00	

ZONA PRODUCCIÓN				
Concepto	Unidades	Valor	Inversión	Total
TOTAL				€ 1.760,00
Zona de producción				
Lavado				€ 850,00
Palet	1	€ 500,00	€ 500,00	
Pica	1	€ 200,00	€ 200,00	
Mesa	1	€ 150,00	€ 150,00	
Secado				€ 360,00
Tendedero	1	€ 10,00	€ 10,00	
Secador industrial	1	€ 350,00	€ 350,00	
Confección				€ 550,00
Máquinas de coser	1	€ 400,00	€ 400,00	
Mesa	1	€ 150,00	€ 150,00	

ZONA TIENDA				
Concepto	Unidades	Valor	Inversión	Total
TOTAL				€ 2.070,00
Imagen				€ 1.750,00
Mesa oficina	1	€ 200,00	€ 200,00	
Silla operativa	1	€ 100,00	€ 100,00	
Estantería libros	3	€ 150,00	€ 450,00	
Mostrador	1	€ 500,00	€ 500,00	
Isla de vitrinas	1	€ 500,00	€ 500,00	
Almacenamiento de componentes				€ 320,00
Escalera plegable de aluminio KM	1	€ 180,00	€ 180,00	
Estantería almacén	1	€ 140,00	€ 140,00	

Tabla 11: Inversión inicial

En resumen, la tabla que aparece a continuación muestra el total que supone la inversión inicial:

Aspectos generales:	17.913,00 €
Zona producción (taller):	1.760,00 €
Zona tienda:	2.070,00 €
TOTAL	21.743,00 €

Tabla 12: Totales

12.2. Estructura financiera inicial

El inmovilizado material tangible e intangible se financiará a partir de una aportación del emprendedor. Las tres zonas del apartado anterior suman una inversión inicial necesaria mínima de aproximadamente 20.550 €. Se trata de una inversión inicial no muy elevada asequible para el emprendedor, que dispone de ahorros para invertir. Esto evitará tener que pedir un préstamo al banco y verse obligado a pagar los intereses que éste exige.

12.2.1. Previsiones de ventas y justificación

Las ventas previstas para los 5 primeros años son:

año	Uds/día	Uds/año	Grandes	Pequeñas	Precio medio grandes	Precio Pequeñas	Ventas (€)
2015	4	1248	416	832	€ 45,00	€ 15,00	€ 31.200,00
2016	7	2184	728	1456	€ 45,00	€ 15,00	€ 54.600,00
2017	10	3120	1040	2080	€ 45,00	€ 15,00	€ 78.000,00
2018	12	3744	1248	2496	€ 48,00	€ 18,00	€ 104.832,00
2019	18	5616	1872	3744	€ 48,00	€ 18,00	€ 157.248,00

Tabla 13: Previsiones de ventas

Debido a las dificultades que supone la entrada en el mercado para toda nueva empresa, el primer año se prevén unas ventas de 1.248 unidades. Esto corresponde al hecho de vender un total de 4 productos al día durante el primer año (la tienda abre 6 días por semana, 8 horas al día). Este número aumenta en tres unidades al año siguiente y así un año más. En el quinto año se esperan vender un total de 18 productos diarios. En todos los casos se ha considerado que por un producto denominado grande (bolsos, mochilas, maletas..) se venderán dos pequeños (fundas, monederos..).

12.2.2. Cálculo de amortizaciones

Amortización de los equipos adquiridos para el inicio de la actividad:

Amortización	Valor Bruto	Periodo	Amortización anual
Equipos informáticos	€ 3.453,00	5 años de vida útil con valor residual 0	€ 690,60
Mobiliario	€ 7.780,00	10 años de vida útil con valor residual 0	€ 778,00
Maquinaria y herramientas	€ 750,00	1 año de vida útil con valor residual 0	€ 750,00
	€ 11.983,00		€ 2.218,60

Tabla 14: Amortización

En equipos informáticos se incluye el software y hardware necesario, el concepto mobiliario hace referencia a los muebles y complementos que se adquirirán para poner en marcha el negocio (estanterías, mesas, escaleras, pica..) y en maquinaria y herramientas se cuentan la máquina de coser y el secador industrial (las herramientas de corte se contabilizan en costes variables, pues se desgastan más o menos en función de la producción).

12.2.3. Sueldos y salarios

La idea inicial de la empresa es contar con dos trabajadores para una tienda-taller. En primer lugar, el emprendedor se hará cargo de la administración de la empresa y la venta en tienda. Por otro lado, un operario estará en el taller, centrándose básicamente en la producción.

En un futuro, en caso que la empresa crezca mucho y se requiera de más personal, no se descarta ampliar la plantilla y contar con más perfiles de trabajador. Se ha hecho una primera estimación de los costes que supondrían estos salarios.

Sin embargo, es importante mencionar que este plan económico-financiero no tiene en cuenta la ampliación de puestos de trabajo; se basa únicamente en una plantilla formada por los dos trabajadores con los perfiles mencionados anteriormente: administrativo y operario.

	Administración (emprendedor)	Producción (operario)
Sueldo bruto	€ 24.000,00	€ 18.000,00
Retención IRPF (%)	17%	15%
Retención IRPF (€)	€ 4.080,00	€ 2.700,00
SS Trabajador (%)	4,70%	4,70%
SS Trabajador (€)	€ 1.128,00	€ 846,00
Sueldo neto	€ 18.792,00	€ 14.454,00
SS Empresa (%)	33%	33%
SS Empresa (€)	€ 7.920,00	€ 5.940,00
Coste total por empleado	€ 31.920,00	€ 23.940,00

Tabla 15: Coste salarios

A continuación se muestra una propuesta de cara a una futura posible ampliación de personal si la empresa tiene el éxito esperado:

	Director general	Operarios	Comercial	Contable	Encargado tienda
Sueldo bruto	€ 35.000,00	€ 18.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 18.000,00
Retención IRPF (%)	22%	15%	17%	17%	15%
Retención IRPF (€)	€ 7.700,00	€ 2.700,00	€ 4.250,00	€ 4.250,00	€ 2.700,00
SS Trabajador (%)	4,70%	4,70%	4,70%	4,70%	4,70%
SS Trabajador (€)	€ 1.645,00	€ 846,00	€ 1.175,00	€ 1.175,00	€ 846,00
Sueldo neto	€ 25.655,00	€ 14.454,00	€ 19.575,00	€ 19.575,00	€ 14.454,00
SS Empresa (%)	33%	33%	33%	33%	33%
SS Empresa (€)	€ 11.550,00	€ 5.940,00	€ 8.250,00	€ 8.250,00	€ 5.940,00
Coste total por empleado	€ 46.550,00	€ 23.940,00	€ 33.250,00	€ 33.250,00	€ 23.940,00

Tabla 16: Coste salarios

12.3. Ingresos y gastos

12.3.1. Cuentas de resultados provisional

La obtención del resultado de explotación se realiza mediante método Full-Cost. Como se muestra a continuación, en éste se descuentan a los ingresos el coste de las materias vendidas y los costes de cada uno de las secciones o departamentos que forman parte de la empresa (producción, comercial y administración). Finalmente, se tienen en cuenta los impuestos y retenciones que se aplican en el caso de esta empresa.

El valor neto obtenido al final de este análisis aporta sobre si el negocio que se va a llevar a cabo obtiene beneficios o no.

12.3.1.1. Cálculo del coste de materias vendidas

A continuación se muestran los costes que supone todo el proceso previo a la puesta a la venta de los productos, en definitiva, cuánto le cuesta a la empresa vender un producto:

año	Uds/año	Tamaño	Uds/año	Coste banderolas	Coste productos limpieza	Gastos de suministros	Salario producción	Coste total	Coste anual
2015	1248	p	832	€ 274,56	€ 208,00	€ 1.000,00	€ 3.466,67	€ 4.949,23	€ 10.950,56
		g	416	€ 416,00	€ 312,00	€ 2.500,00	€ 2.773,33	€ 6.001,33	
2016	2184	p	1456	€ 480,48	€ 364,00	€ 1.010,00	€ 6.066,67	€ 7.921,15	€ 16.573,48
		g	728	€ 728,00	€ 546,00	€ 2.525,00	€ 4.853,33	€ 8.652,33	
2017	3120	p	2080	€ 686,40	€ 520,00	€ 1.020,10	€ 8.666,67	€ 10.893,17	€ 22.196,75
		g	1040	€ 1.040,00	€ 780,00	€ 2.550,25	€ 6.933,33	€ 11.303,58	
2018	3744	p	2496	€ 823,68	€ 624,00	€ 1.030,30	€ 10.400,00	€ 12.877,98	€ 25.957,73
		g	1248	€ 1.248,00	€ 936,00	€ 2.575,75	€ 8.320,00	€ 13.079,75	
2019	5616	p	3744	€ 1.235,52	€ 936,00	€ 1.040,60	€ 15.600,00	€ 18.812,12	€ 37.169,63
		g	1872	€ 1.872,00	€ 1.404,00	€ 2.601,51	€ 12.480,00	€ 18.357,51	

Tabla 17: Coste materias vendidad

- Se diferencia entre productos grandes y pequeños, teniendo en cuenta los diferentes tiempos de producción
- Se supone la tendencia de ventas explicada en el plan de operaciones
- Los gastos de suministros incluyen electricidad, agua, luz, aire acondicionado y calefacción
- El salario de producción está basado en los salarios del punto 14.2.3., incluyen la seguridad social.

12.3.1.2. Cálculo de costes por secciones

- **Costes comerciales:** incluyen básicamente publicidad (sobre todo los primeros años) y el transporte. En un principio el emprendedor se encargará de estas gestiones.
- **Costes administrativos:** incluyen salario de administración (aumento anual del 1%) y seguros (aumento anual del 2%). A partir de los dos años se une el contable.

- **Otros costes:** incluyen servicio de limpieza cada día laborable y material necesario.

A continuación se muestran los costes referentes a cada sección en los próximos 5 años:

Costes comerciales

Año	Publicidad	Transporte
2015	€ 2.500,00	€ 200,00
2016	€ 2.500,00	€ 200,00
2017	€ 2.500,00	€ 600,00
2018	€ 1.000,00	€ 600,00
2019	€ 1.000,00	€ 600,00

Tabla 18: Costes comerciales

Costes administración

Año	Seguros	Coste salario administración
2015	€ 1.000,00	€ 0,00
2016	€ 1.020,00	€ 0,00
2017	€ 1.040,40	€ 23.940,00
2018	€ 1.061,21	€ 23.940,00
2019	€ 1.082,43	€ 31.920,00

Tabla 19: Costes administración

Otros costes

Año	Servicio limpieza	Material
2015	€ 1.500,00	€ 500,00
2016	€ 1.515,00	€ 505,00
2017	€ 1.530,15	€ 510,00
2018	€ 1.545,45	€ 515,00
2019	€ 1.560,91	€ 520,00

Tabla 20: Otros costes

12.3.1.3. Gastos financieros

Como se ha mencionado anteriormente, no se necesitará pedir ningún tipo de préstamo o crédito al banco para cubrir la inversión inicial. Por este motivo, no tiene sentido hablar de gastos financieros, que son aquellos asociados a los intereses. En nuestro caso serán nulos.

12.3.1.4. Impuesto sobre beneficios

El volumen de beneficio retenido debido al impuesto de sociedades es del 30%. En caso que el ejercicio sea positivo, los beneficios se reparten al año siguiente en reservas.

12.4. Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) y periodo de retorno

El Valor Actual Neto es un método dinámico que representa el valor monetario que resulta de restar la inversión inicial a la suma de los cash flow actualizados que se obtendrán en el futuro.

$$VAN = -Co + \sum FM \cdot (1 + i)^t$$

$$0 = -Co + \sum FM \cdot (1 + i)^t$$

Donde:

Co = Inversión inicial

FM = flujo monetario del periodo t

i = tasa del coste de oportunidad

El cálculo se realiza para t = 5 años y se estima la tasa i con valor del 4 %.

Periodo	0	1	2	3	4	5
VAN	-21.743,00	8.232,35	20.184,90	15.754,24	32.279,08	54.627,82
VAN acumulado	-€21.743,00	-13.510,65	6.674,25	22.428,49	54.707,57	109.335,39

El TIR es aquella i que provoca un VAN=0 al final de los 5 años

$$\text{TIR} = 68\%$$

El periodo de retorno es de 1 año y 8 meses aproximadamente. Se recupera la inversión entre el primer y segundo año.

	Cuentas de resultados provisionales				
	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos					
Ventas	€ 31.200,00	€ 54.600,00	€ 78.000,00	€ 104.832,00	€ 157.248,00
Gastos					
Coste materias vendidas	€ 10.950,56	€ 16.573,48	€ 22.196,75	€ 25.957,73	€ 37.169,63
Amortización equipos informáticos	€ 690,60	€ 690,60	€ 690,60	€ 690,60	€ 690,60
Amortización maquinaria y herramientas	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00	€ 750,00
Transporte banderolas	€ 50,00	€ 50,50	€ 51,01	€ 51,52	€ 52,03
<i>Margen industrial</i>	€ 19.449,44	€ 37.226,02	€ 55.002,25	€ 78.072,75	€ 119.276,34
Costes comerciales	€ 2.700,00	€ 2.700,00	€ 3.100,00	€ 1.600,00	€ 1.600,00
<i>Margen comercial</i>	€ 16.749,44	€ 34.526,02	€ 51.902,25	€ 76.472,75	€ 117.676,34
Costes administrativos y directivos	€ 1.000,00	€ 1.020,00	€ 24.980,40	€ 25.001,21	€ 33.002,43
Amortizaciones mobiliario tienda-taller	€ 778,00	€ 778,00	€ 778,00	€ 778,00	€ 778,00
Otros	€ 2.000,00	€ 2.020,00	€ 2.040,15	€ 2.060,45	€ 2.080,91
Alquiler	€ 4.800,00	€ 4.800,00	€ 4.800,00	€ 4.800,00	€ 4.800,00
BAIT	€ 10.171,44	€ 27.928,02	€ 21.343,85	€ 45.893,54	€ 79.095,90
Gastos financieros	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
BAT	€ 10.171,44	€ 27.928,02	€ 21.343,85	€ 45.893,54	€ 79.095,90
Impuestos (30%)	€ 3.051,43	€ 8.378,41	€ 6.403,15	€ 13.768,06	€ 23.728,77
Resultado neto	€ 7.120,01	€ 19.549,61	€ 14.940,69	€ 32.125,48	€ 55.367,13

13. ANALISIS EXTERNO E INTERNO

13.1. Análisis externo

13.1.1. Estudio del sector a nivel mundial

Según la información ofrecida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se puede considerar que una idea relacionada con la confección de bolsos y accesorios forma parte del sector Textil, Confección, Diseño y Moda.

Cabe destacar, sin embargo, que es en el apartado de moda donde se considera, normalmente, que mejor encaja el concepto de diseñar y desarrollar bolsos, carteras, cinturones y demás productos similares.

El diseño y la moda van muy ligados a los negocios innovadores pues aportan un valor añadido a cualquier producto. Consiste en adaptarse a las tendencias sociales y culturales de cada momento.

La UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) divide los principales actores en el mercado global del diseño en dos grandes grupos:

- **Economías desarrolladas:** este grupo de países tienen a Italia como líder en el sector (11% del mercado), y le siguen países como Francia, Alemania y Estados Unidos (aproximadamente 5% del mercado). Cabe destacar, también, el reciente crecimiento en el sector de países como Suiza.
- **Economías en vía de desarrollo:** los productos de diseño se sitúan en segunda posición en este grupo de países, detrás de la artesanía. Destacan países como Colombia, donde el sector textil genera más de 130 mil empleos directos.

A pesar de la diferenciación, es importante mencionar que la actividad textil es una importante fuente generadora de empleo en todo el mundo, pues los empleados no necesitan mucha formación y además tiene influencia o depende de otros sectores.

A continuación se puede observar un gráfico que muestra la influencia del sector textil en cuanto a ocupados y producción y VAB, en relación al total de la industria.

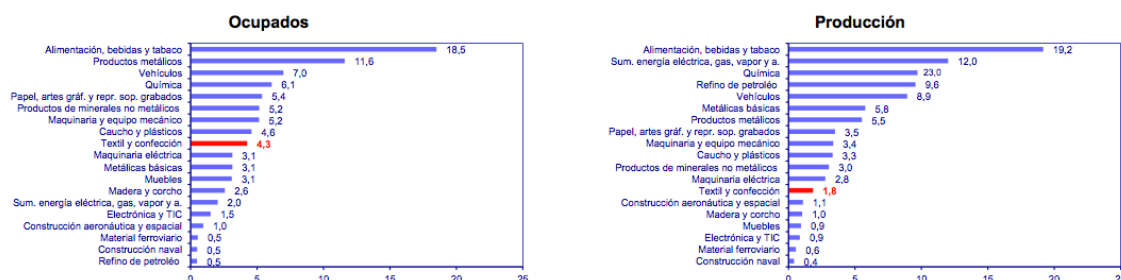


Imagen 54: Ocupados y Producción

Estos gráficos corroboran que, sin lugar a dudas, sectores como el de la alimentación o de vehículos se sitúan en una posición líder cuando hablamos de número de ocupados y producción. Sin embargo, les sigue una lista de sectores que se deben considerar ya que tienen también una influencia destacable. Como se ha mencionado anteriormente, el sector textil y de confección tiene un peso importante dentro de la industria por lo que a número de ocupados se refiere (4,3%), situándose en una posición intermedia respecto al total de sectores. Si nos fijamos en el gráfico de producción (1,8%), se puede ver que en este caso el sector textil y de confección no tiene un peso tan importante y pasan por delante otros sectores como el de maquinaria eléctrica, que en el primer caso quedaba por detrás.

Es importante tener en cuenta que el sector del cual estamos hablando incluye la producción de ropa, tela hilo, fibra y productos relacionados. De esta manera, la industria textil satisface una de las necesidades vitales del hombre, como es el vestido, que sigue en importancia a la alimentación y la vivienda.

Es decir, la importancia de este sector en la industria no recae concretamente en los productos que son de nuestro interés, pues se produce y vende mucha más ropa que accesorios y complementos.

En nuestro caso, estamos hablando de complementos y accesorios muy comunes, de los cuales existe una gama muy extensa, cosa que presenta tanto ventajas como inconvenientes. Por un lado, el hecho de que se trate de artículos comunes hace que el consumidor pueda elegir entre multitud de marcas, modelos, calidad y precios. Es decir, estos productos no tienen ni prototipos a seguir ni un rango de

precios fijado. Por este motivo, cualquier empresa que se quiera abrir camino en este sector podrá elegir perfectamente dónde situarse, dependiendo del target al cual quiera llegar. También es importante destacar que entramos en un mundo que, como se ha mencionado anteriormente, está fuertemente ligado a la moda. Este hecho hará que un negocio esté ligado a las tendencias de cada momento, se fije en qué gusta al consumidor y vaya incorporando constantemente novedades a sus productos.

Por otro lado, el principal inconveniente es la extensa competencia del sector. Como se ha mencionado anteriormente, existen multitud de empresas que ofrecen productos de este estilo a través de sus puntos de venta o vía online. Por este motivo, una marca que quiere establecerse en este sector deberá encontrar la manera de diferenciarse de la competencia, ofreciendo características diferentes en los productos y otras ventajas.

En conclusión, a la hora de emprender un negocio de venta de complementos y accesorios será importante tener en cuenta que se entra en un sector ligado a las tendencias de cada momento, muy explotado y por tanto, con mucha competencia.

13.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

13.1.2.1. La entrada de nuevos competidores

A continuación se analizarán las principales barreras de entrada para posibles nuevos competidores que pretendan adentrarse en este segmento del mercado de accesorios turísticos.

- **Experiencia o aprendizaje:** El principal escollo del sistema de producción, es la obtención de un producto con un buen acabado y de calidad. Para ello se debe poseer mucha experiencia en confección. Esto podría suponer una leve barrera de entrada de cara a todas aquellas tiendas que venden souvenirs de todo tipo a bajos precios.
- **Tecnología:** Las tecnologías necesarias para llevar a cabo el proceso productivo no requieren de un desembolso inicial muy elevado. Sin

embargo, ésta tiene que ser de calidad y se necesita un grado de conocimiento tecnológico por parte de los trabajadores de la empresa. La maquinaria está disponible en España por lo que no se necesitará importar, lo que supone un ahorro de tasas y aranceles. Hay que tener en cuenta también el importante sistema informático necesario para el diseño de los productos online y almacenamiento de datos. Se considera la tecnología necesaria puede ser otra barrera de entrada a tener en cuenta.

- **Economías de escala:** La relación entre los costes fijos de la producción y los costes variables del producto pueden dar lugar a economías de escala que hagan muy difícil la entrada de un nuevo competidor que todavía no haya penetrado en el mercado. En cuanto a este aspecto, sin necesidad de realizar todavía el estudio detallado de costes, se puede observar que los costes fijos que más van a pesar serán las amortizaciones: el local, las herramientas, la maquinaria, etc. Además se ha de tener en cuenta el coste del resto de gastos fijos (personal, servicios exteriores, seguros y servicios financieros, etc.). Los costes variables no son elevados, tanto el precio de las materias primas para como los productos para tratarla no son nada caros. Pero no por ello se debe descartar la aparición de economías de escala, ya que sería viable reducir los costes variables y por lo tanto el coste unitario del producto a medida que aumente la producción.
- **Acceso a canales de distribución:** Se prevé la existencia de tres canales básicos de distribución:
- Venta directa en tienda: Se dará al cliente un trato directo y personalizado, donde se le podrá explicar cualquier cosa sobre la ideología o proceso de la empresa y donde, además de los productos ya fabricados, se le ofrecerá la posibilidad de customizar su propio artilugio. Es el mejor canal para garantizar la calidad del servicio.
- Venta por internet: Como se ha comentado anteriormente, se pretende explotar un sistema de venta con gran potencial como es la venta por internet. Mediante formularios se pretende que el consumidor exponga sus condiciones y preferencias y las envíe a la empresa. Esto conlleva ahorro de tiempos lo que conduce a un gran ahorro de costes. Para un trato más

personalizado se pone a disposición del cliente un número de teléfono, así como una dirección de correo con la finalidad de solucionar posibles dudas.

- Tiendas de diseño moderno: Se contempla la posibilidad de llegar a acuerdos con tiendas especializadas en productos de diseño. Estas tiendas pueden promocionar nuestro producto, enviarnos clientes y recibir a cambio un porcentaje (sobre el 5%) del beneficio. Se trata de un canal donde el beneficio por unidad puede ser inferior, pero amplía el acceso a clientes y puede servir como promoción.
- **Normativa legal:** La normativa legal que regula la actividad es muy estricta. Cabe tener en cuenta dos aspectos legislativos relevantes:
 - La normativa de calidad 9001:2008 que hace referencia a los sistemas de gestión de calidad.
 - La normativa medioambiental. De la misma forma que ocurre con la normativa de calidad, la normativa medioambiental es muy estricta en lo que se refiere a procesos productivos que trabajen con algunos materiales y sus derivados. En concreto, el trabajo con materiales como el PVC.

13.1.2.2. Competidores existentes

Se ha realizado un estudio detallado de la competencia existente en el apartado 10.1.1.

Como punto importante, destacar que en la provincia de Barcelona existen aproximadamente 6 tiendas que se basan en ideas similares y aproximadamente 50 más a nivel mundial, repartidas por Asia, Europa y América del Norte.

13.1.2.3. Situación de los proveedores

El nivel de organización de los proveedores, su capacidad de negociación y sus recursos pueden llegar a tener mucha influencia en una empresa a la hora de imponer precios, condiciones, tamaños de lote, etc. Pero en este caso, puesto que se dispone de un único proveedor de banderolas y éste es cercano, no se

considera que vaya a tener tanta influencia. Como se indicará más adelante, los pedidos a proveedor serán mensuales y periódicos, de esta manera la empresa garantiza tener siempre una base de materia prima.

Cabe destacar la gran importancia que tendrá establecer un buen acuerdo con los ayuntamientos de cada ciudad, puesto que al tratarse de único proveedor depende de él el funcionamiento de la empresa.

13.1.2.4. Situación de los clientes

Este producto abarca un segmento bastante reducido en cuanto a edad. Básicamente, debido a las características estéticas de los productos finales se puede cubrir necesidades para un sector joven (para cargar objetos personales, de viaje, deporte, por estilo,...).

La capacidad de negociación de los clientes será prácticamente nula ya que se trata de un producto que se vende como producto final, es decir, el cliente no entre en juego en el proceso de confección de los productos.

Existe también una gran variedad de tiendas con ventas al detalle, lo que permite seleccionar y diversificar el mercado al que acceder.

13.1.2.5. Aparición de productos sustitutivos

Puesto que se trata de un sector muy amplio, no se puede descartar en ningún caso la aparición de productos sustitutivos. Por un lado, el mundo de la confección de complementos y accesorios está en constantes avances y innovaciones. Por otro, cada vez se venden más productos típicos de las ciudades en forma de souvenirs. Este será un aspecto perjudicial a tener en cuenta. Será importante seguir destacando y dando importancia a aquellos factores que hacen esta empresa única.

Por este motivo, se tendrá en cuenta la posible aparición o evolución de nuevos productos que se puedan adaptar a las banderolas y, en definitiva, a la gama ofrecida. También se invertirá en la búsqueda continua de otros materiales reciclados a partir de los cuales se puedan hacer productos similares.

13.2. Análisis interno

A continuación se realizará un análisis donde se destacan las principales oportunidades y amenazas que puede tener Re-banner, así como sus puntos fuertes y debilidades.

13.2.1. Oportunidades

- Enfoque innovador a la hora de diseñar y confeccionar los productos.
- Ventajas por ser una PYME respecto otras grandes compañías:
 - ✓ Facilidad de decisión sin entorpecimientos de tipo democrático
 - ✓ Rapidez de reacción y ajustes a nuevas situaciones
 - ✓ Más acusada motivación personal
- Actualmente el cliente no sólo busca lo barato o la calidad, sino la exclusividad.
- El consumidor final tiene cada vez más en cuenta las tendencias.
- Oportunidades de expansión con nuevos productos (muebles, gadgets...).
- Negocio y actividad en clara progresión.
- Target muy amplio (turistas y no turistas, dos líneas).
- Canal de customización por internet amplía el target.
- Diferenciado de la competencia.
- Productos se adaptan a todos los precios: el cliente puede comprar desde un detalle hasta una maleta.
- Posibilidad de realizar contratos y acuerdos con empresas.
- Escasa necesidad de materia prima.
- Valor añadido producto reciclado.
- Venta online customizada.
- Hacer más publicidad, crear moda.
- Explotar concepto “marca ciudad”.
- Centrarse en productos exitosos
- Búsqueda constante de otros materiales.
- Mejor localización de las tiendas.
- Posible apertura de franquicias.
- Bajar precios.

13.2.2. Amenazas

- Se depende del proveedor de banderolas, tiene poder de negociación.
- No se trata de productos básicos, son prescindibles.
- Mucha variedad ya existente en cuanto a precios y tipos de producto, amplia competencia.
- Necesidad de poder combinar tanto pedidos online con atención directa, lo que supone un aumento de gastos.
- El envejecimiento de la población puede suponer una amenaza si tenemos en cuenta que se trata de un segmento con poca penetración, los productos se dirigen a un público más bien joven.

13.2.3. Fortalezas

- Para la fabricación de los distintos productos, se dispone de un material con unas características muy favorables.
- Se obtiene un producto original y de calidad, que previamente habrá pasado el control adecuado.
- Buena situación de los puntos de venta, cercana al público.
- Buena ubicación del taller a nivel de infraestructuras y comunicación.
- Apoyo por parte de las instituciones que fomentan el reciclaje.
- Punto de venta propio, que servirá para tener un buen control y conocimiento de la respuesta del mercado sobre el producto, y que permitirá reaccionar de la manera más rápida posible.
- Siempre se puede ampliar la gama de productos ofrecida.
- Comunicación plena y eficaz con el personal, proveedores y clientes sobre la actividad de la empresa.

13.2.4. Debilidades

- Por el hecho de tratarse de una empresa de nueva creación no se dispone de imagen de marca ni presencia en el mercado.
- Disponibilidad limitada de recursos financieros, lo que inicialmente dificulta la posibilidad de hacer frente a cambios importantes.
- Puede tratarse de un producto con cierta estacionalidad, ya se trata de productos que se venden más en épocas concretas.
- Tener inicialmente un solo punto de venta hará que la empresa no se pueda dar mucho a cono

14. VALORACIÓN MEDIOAMBIENTAL

La valoración medioambiental de este negocio se centra básicamente en el material que se usa para la confección de los productos, es decir, el PVC de las banderolas publicitarias.

14.1. PVC: material contaminante

El policloruro de vinilo (PVC) es un termoplástico resultado de la polimerización del monómero de cloruro de vinilo. Normalmente se encuentra como un polvo blanco, amorfo y opaco que comienza a reblandecer alrededor de los 80 °C y se descompone sobre 140 °C. Tiene una muy buena resistencia eléctrica y a la llama. El PVC también se caracteriza por ser dúctil y tenaz; presenta estabilidad dimensional y resistencia ambiental.

Se han realizado muchos estudios que señalan que la producción de PVC puede perjudicar gravemente al medio ambiente. Para empezar, utiliza cloro en su fabricación, por lo que emite al sustancias organocloradas y dioxinas. Además, para fabricar PVC se necesita un enorme consumo energético con los problemas que esto ocasiona. Por si fuera poco, aunque muchas empresas anuncien lo contrario, el PVC es un material difícilmente reciclable.

14.2. Quemar PVC

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, este negocio propone una idea que alarga la vida de las banderolas publicitarias. En caso contrario, el ayuntamiento de cada ciudad quema las banderolas una vez se han descolgado. Este incineración de productos de plástico PVC forma dioxinas a causa del cloro. Las dioxinas formadas por los incineradores terminan tanto en los gases que se eliminan por la chimenea como en las cenizas residuales. Los equipos de control de la contaminación más sofisticados simplemente trasladan las dioxinas de los gases de la chimenea (el aire local) a las cenizas residuales (que son depositados en algún otro terreno).

Las dioxinas son un químico altamente tóxico. A niveles de exposición extremadamente bajos, las dioxinas están asociadas a una amplia variedad de efectos sobre la salud que incluyen cáncer, supresión del sistema inmunológico y daños reproductivos (infertilidad, disminución del recuento de espermatozoides y

endometriosis). Por este motivo, se consideran muy perjudiciales para los humanos y el medio ambiente.

14.3. Cálculo de dioxinas

A continuación se muestran los resultados de una investigación gubernamental sobre las fuentes de dioxinas y las cantidades liberadas durante la producción, reciclaje e incineración de diferentes materiales. Entre ellos encontramos el PVC.

Producto	Producción*		Reciclaje*		Incendios*		Incineración*	
	min	max	min	max	min	max	min	max
PVC	-	0,1	-	0	-	4,0	7,0	277
Vidrio	0,3	8,7	-	-	-	0		0
Acero	1,3	8,4	4,4	6	-	0		0

Tabla 21: Dioxinas liberadas

**Todas las cifras se expresan en microgramos I-TEQ por tonelada de material. El I-TEQ (Toxic Equivalents) es una método de medida que reporta la toxicidad de productos.*

Como se puede observar, cualquier fabricación, reciclaje, incendio (fortuito) o incineración produce dioxinas. Según los números, la incineración de PVC no destaca considerablemente respecto a la del PE, la madera o el papel. Sin embargo, este hecho no quiere decir que no sea perjudicial.

A continuación se ha realizado un cálculo estimado de las dioxinas que se dejarían de emitir una vez se ponga en marcha el negocio. En apartados anteriores se explica más detalladamente la producción estimada para un plazo de 5 años y con ello, la cantidad de banderolas necesarias.

Previamente, se ha considerado lo siguiente:

- De una banderola sale un producto grande o tres pequeños.
- Cada banderola de PVC desprende la media entre máximo y mínimo de incineración que muestra la tabla anterior $(7+277)/2= 142$ microgramos I-TEQ por tonelada.
- Cada banderola pesa aproximadamente 350 gramos.
- El cálculo de dioxinas se ha hecho con la fórmula siguiente:

$\text{Peso banderolas (t)} = \text{Total de banderolas} \times 350\text{gr/banderola} \times 10^{-6}$ $\text{Dioxinas liberadas (mcg I-TEQ)} = \text{peso banderolas} \times 142 \text{ mcg/t de material}$
--

año	Uds/año	tipo	Uds/año	Banderolas necesarias	Total banderolas necesarias	Peso (t)	Dioxinas liberadas
2015	1248	pequeñas	832	277	693	0,2426	34,442
		grandes	416	416			
2016	2184	pequeñas	1456	485	1213	0,4246	60,286
		grandes	728	728			
2017	3120	pequeñas	2080	693	1733	0,6066	86,13
		grandes	1040	1040			
2018	3744	pequeñas	2496	832	2080	0,728	103,38
		grandes	1248	1248			
2019	5616	pequeñas	3744	1248	3120	1,092	155,06
		grandes	1872	1872			

Tabla 22: Cálculo de dioxinas

En la columna “Dioxinas liberadas” se muestra la cantidad de dioxinas que se liberarían si se quemaran las banderolas. Esta es, en definitiva, la cantidad de dioxinas que se dejan de liberar al no realizar dicha incineración.

A modo de resumen, en este apartado se muestra la contribución del reciclaje de las banderolas, pues se llega a evitar una considerable y creciente cantidad de dioxinas a medida que avanza el negocio.

14.4. Búsqueda de nuevos materiales

Por último, es importante mencionar que la empresa invertirá constantemente en la búsqueda de nuevos materiales sustitutivos del PVC. Se es consciente de que el PVC no es un material con mucho futuro, de hecho, si se siguen encontrando efectos nocivos se puede prever su prohibición en unos años. Por este motivo, la empresa cuenta con adaptarse en un futuro al material que lo sustituya que, con muchos números, será el polietileno (PE).

Además, también se buscaran continuamente nuevas vías y materiales reciclables con los que se pueden confeccionar productos similares a los ofrecidos en la gama. Es el caso, por ejemplo, del caucho de neumáticos, lonas de barcos, sacos de patatas... Cabe destacar que con esto se perderá un poco la autenticidad que aportan las banderolas publicitarias a los productos pero se mantendrá la filosofía sostenible y a favor del reciclaje en la que se basa la empresa.

15. CRONOGRAMA

Una buena planificación es un aspecto básico para el éxito de cualquier proyecto. Por este motivo, se elaboró un cronograma con los diferentes apartados y fechas de realización.

En el caso de un plan de empresa es muy difícil establecer y cumplir a la perfección una planificación, pues los diferentes puntos que lo constituyen están muy relacionados y necesitan constante revisión y modificación. Así pues, es verdad que se han intentado cumplir al máximo los periodos establecidos pero en muchos casos no se han cerrado en la fecha prevista, pues se han ido añadiendo, quitando o cambiando cosas a medida que se iban haciendo los otros apartados.

A continuación se muestra la planificación inicial del proyecto:

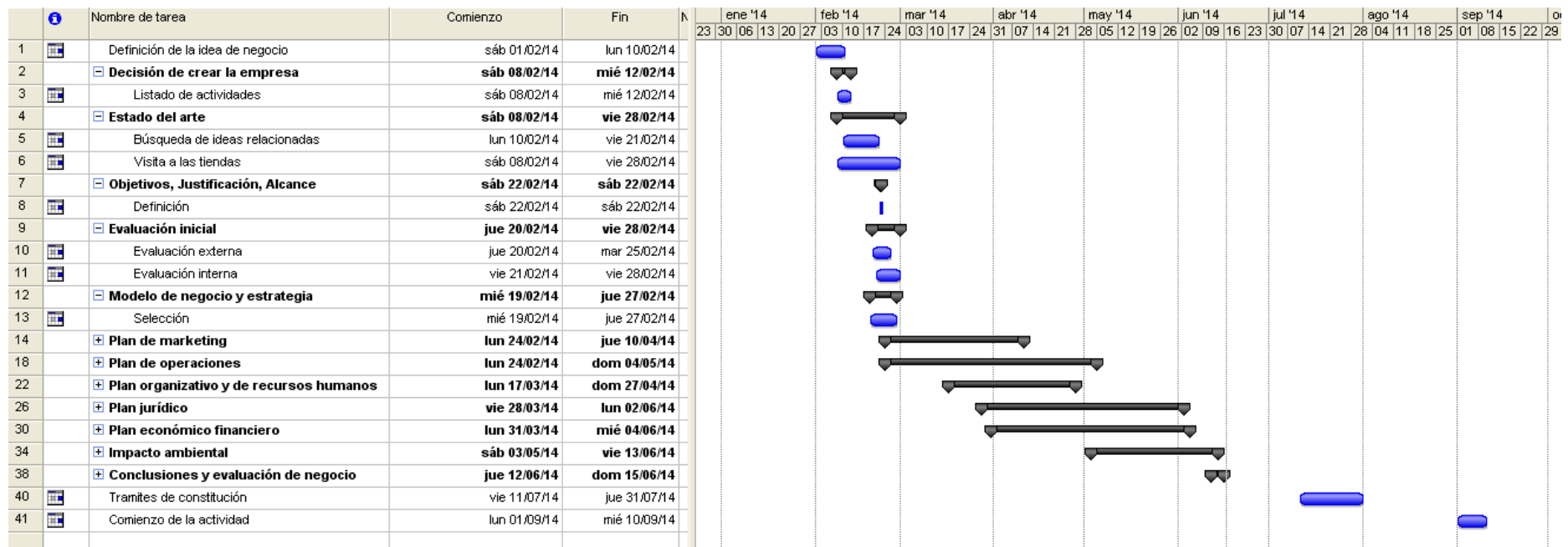


Imagen 55: Cronograma

16. CONCLUSIONES

Es difícil conseguir diferenciarse en un sector tan concurrido y con tanta variedad de productos como es el caso del mundo de los complementos y accesorios personales. Sin embargo, la idea de este negocio rompe con la línea habitual fabricando sus propios productos a partir de un material completamente diferente. El hecho de tratarse de un material reciclado que da un toque único a cada producto hace que éste tenga un valor añadido que lo diferencie del resto de productos del sector. Una vez se ha realizado el plan de empresa, se pueden extraer distintas conclusiones.

En primer lugar, ahora se puede entrar a valorar la actividad de ideas similares desde una perspectiva más realista. Existe una marca líder y establecida a nivel mundial que se ha diferenciado por vender un producto con un acabado excelente, hecho que hace subir mucho el precio y la obliga a centrarse en un sector más selecto de público. Existe también una marca española que básicamente sobrevive a causa de sus bajos costes de producción, pero no obtiene mucho éxito de ventas. Re-Banner se posicionaría entre estas dos firmas, obteniendo productos de calidad pero manteniendo precios moderados.

La existencia de materia prima, un buen acuerdo con el proveedor, la localización de un público concreto, la adecuación de un local y el hecho de contar con una inversión inicial no muy elevada son aspectos que garantizan que el proyecto se puede poner en marcha. Aún así, para que éste resulte exitoso, se deberán gestionar de manera adecuada muchos otros factores como la promoción de los productos, la creación de una marca atractiva o tratar de innovar o introducir cambios constantemente para adaptarse a la demanda.

Se trata de un negocio rentable, sin embargo, no se obtienen grandes beneficios de manera asegurada. Es decir, los cálculos económicos y financieros de la empresa se han basado en una previsión de ventas. Las previsiones de ventas son probablemente el apartado más difícil de estimar, sobre todo si uno no tiene experiencia en el sector. Por este motivo, se puede considerar un buen negocio en caso que se cumplan las previsiones de ventas estimadas.

A modo personal, me gustaría plasmar mi satisfacción al haber realizado este plan de empresa. Se trata de un proyecto bastante completo, que permite tomar contacto con

muchos ámbitos diferentes, desde una generación de ideas inicial hasta el estudio económico, pasando por el diseño de la empresa y su funcionamiento. El conjunto de los factores que se han tenido en cuenta forma la base de todo negocio.

Como he mencionado anteriormente, tengo especial interés en el mundo empresarial y de gestión. Sin embargo, al estar cursando una carrera técnica no contaba con experiencia como emprendedora y este plan de empresa me ha hecho empezar a entender todos los aspectos que hay que tener en cuenta para llevar a cabo y garantizar el éxito de un negocio.

17. WEBGRAFIA

De todas las páginas visitadas para realizar el trabajo y obtener información interesante para elaborar algunos de los apartados que se muestran en este proyecto, se ha decidido enumerar solamente ciertas páginas, las que tienen mayor interés.

Gestión de banderolas:

- www.banderolas.net
- www.bcn.cat
- <http://www.comprarbanderas.es/medidas-y-confeccion.html>

PVC:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Policloruro_de_vinilo
- <http://www.textoscientificos.com/polimeros/pvc>
- <http://ecomundo.blogspot.com.es/2004/06/pvc-un-poderoso-veneno-en-expansin.html>

Registro de marcas y patentes:

- www.oepm.es
- www.imarcas.com

Aspectos jurídicos:

- <http://portal.circe.es/esES/emprendedor/CrearEmpresa/Paginas/CrearEmpresaTiposdeempresa.aspx>
- www.infoautonomos.com

Ofertas de locales en Barcelona:

- www.habitaclia.com
- www.fotocasa.es
- www.idealista.com

Productos para proceso de fabricación:

- www.motherscare.es
- www.spontex.es
- www.bosch-pt.com

- www.mitsubishielectric.es
- www.refrey.eu
- www.velcro.es

Estudio de la competencia:

- www.freitag.ch
- www.vaho.ws
- www.demano.com

Creación página web:

- www.arsys.es
- www.registro-dominios.info
- www.jimdo.com
- www.nominalia.com

Publicidad y eventos:

- www.masterarteactual.net
- www.eventosbarcelona.cat
- www.worldticketshop.es
- www.oblicua.es
- www.marketingdirecto.com

Análisis externo:

- www.fundes.org
- www.dnp.gov.co
- www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter

Dioxinas:

- http://www.bvsde.paho.org/cursoa_reas/e/fulltext/pvc.pdf
- http://www.eis.uva.es/~macromol/curso0405/pvc_ma/files/emisoinesdioxinas.htm
- http://en.wikipedia.org/wiki/Toxic_equivalency_factor

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Logotipo	11
Imagen 2: Localizador de marcas	12
Imagen 3: Localizador de dominios	15
Imagen 4: Situación general de Barcelona.....	27
Imagen 5. Situación local 1	29
Imagen 6. Situación local 2	30
Imagen 7. Situación local 3	31
Imagen 8. Local 4	32
Imagen 9. Situación local 5	32
Imagen 10. Diagrama de operaciones	33
Imagen 12: Esponja.....	36
Imagen 13: Guantes	36
Imagen 14: Producto de limpieza	37
Imagen 16: Croquis producto	38
Imagen 17: Cutter.....	38
Imagen 18: Propuesta de máquina 1	39
Imagen 19: Propuesta de máquina 2	39
Imagen 20: Propuesta de máquina 3	40
Imagen 21: Cremallera	40
Imagen 22: Adhesivo VELCRO 1	41
Imagen 23: Cierres 1	41
Imagen 25: Lonas de camión	50
Imagen 26: Se dejan reponer las lonas.....	50
Imagen 27: Lavado de lonas	50
Imagen 28: Se cortan las lonas	50
Imagen 29: Ejemplo de cartera FREITAG	51
Imagen 30: Ejemplo de bolso FREITAG	51
Imagen 31: Tiendas FREITAG	51
Imagen 32: Tiendas FREITAG en Europa.....	51
Imagen 33: Tiendas FREITAG en Asia	52
Imagen 34: Tiendas FREITAG en América del Norte	52
Imagen 36: Recolecta de banderolas.....	54
Imagen 37: Banderolas	54

Imagen 38: Diseño	54
Imagen 39: Corte	54
Imagen 40: Cartera VAHO	54
Imagen 41: Monedero VAHO	54
Imagen 42: Bolso caucho	55
Imagen 43: Bolso saco café	55
Imagen 44: Localización tiendas VAHO	55
Imagen 45: Localización tiendas VAHO en Barcelona	55
Imagen 50: Publicidad en taxis.....	71
Imagen 51: Publicidad en prensa	71
Imagen 52: Publicidad en aeropuertos.....	71
Imagen 53: Publicidad en metros	72
Imagen 54: Ocupados y Producción	85

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Características del emprendedor	6
Tabla 2: Ventajas e inconvenientes S.A.....	19
Tabla 3: Ventajas e inconvenientes S.R.L.....	20
Tabla 4: Tiempos de producción	44
Tabla 5: Factores.....	45
Tabla 6: Producción máxima diaria	46
Tabla 7: Producción maxima anual	46
Tabla 8: Previsión de ventas	47
Tabla 9: Banderolas en las ciudades	64
Tabla 10: Resultados encuesta	67
Tabla 11: Inversión inicial	78
Tabla 12: Totales	78
Tabla 13: Previsiones de ventas	78
Tabla 14: Amortización	79
Tabla 15: Coste salarios.....	80
Tabla 16: Coste salarios.....	80
Tabla 17: Coste materias vendidad	81
Tabla 18: Costes comerciales	82
Tabla 19: Costes administración	82
Tabla 20: Otros costes	82
Tabla 21: Dioxinas liberadas	93
Tabla 22: Cálculo de dioxinas	94